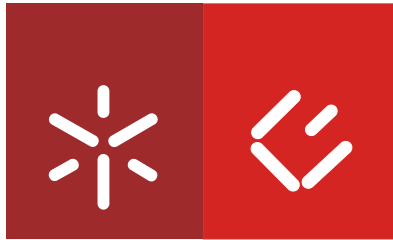


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Fátima Emanuela Pinto da Silva

Práticas de Gestão de Recursos Humanos
num cenário de precaridade/crise e
Expatriação



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Fátima Emanuela Pinto da Silva

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos
num cenário de precaridade/crise e
Expatriação**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação da
**Professora Doutora Carolina Feliciano de
Sá Cunha Machado**

Dezembro de 2012

Declaração

Nome: Fátima Emanuela Pinto da Silva

Endereço electrónico: fpsilva_49777@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 12644084

Título da dissertação: Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e Expatriação.

Orientadora: Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É autorizada a reprodução integral desta tese/trabalho apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Agradecimentos:

A realização de uma dissertação de mestrado só é possível ser concretizada quando existe a nosso lado pessoas que nos ajudam e nos mostram que é possível chegar ao fim de mais um percurso. Este percurso apesar de difícil só foi possível graças àqueles que acreditaram que seria possível.

Gostaria de agradecer de uma forma sincera e profunda todo o apoio prestado pela Professora Doutora Carolina Machado que nos momentos mais difíceis sempre me mostrou que era possível chegar ao fim. Sem dúvida que foi um pilar fulcral na conclusão desta tese pelo esforço que fez, pelo apoio dado, pelas palavras confortantes que sempre me dirigiu e pelo tempo dedicado a este projeto. Deste modo, Cara Professora Carolina Machado, o meu muito Obrigado pelo apoio incondicional que me prestou, por estar sempre presente e por ter acreditado tal como eu neste projeto desafiante.

Deixo também aqui expresso um agradecimento às empresas que colaboraram na realização desta dissertação e sem as quais a mesma não era possível. Um Obrigado!

Não posso deixar de te agradecer, Nuno, pois sem ti esta dissertação não seria possível. Obrigado pelo apoio incondicional que sempre me deste, pelo teu conforto, pela tua ajuda, pelo empenho e por me teres dito sempre que ia conseguir. As tuas palavras, a tua ajuda, o acreditares que era capaz de levar até ao fim um projeto desafiante como este permitiu que o conseguisse concretizar.

Quero agradecer também ao meu irmão que me apoiou neste projeto e que de algum modo permitiu com que ele fosse possível.

Aos meus pais que, naquilo que lhes foi possível, me apoiaram e me compreenderam, mostrando-me que tudo se consegue.

O meu Muito Obrigado a todos aqueles que me ajudaram de um modo ou outro na consecução desta dissertação tão ambiciosa na qual apostei tanto e que me mostraram que era possível chegar ao fim!

Obrigado por me fazerem acreditar!

Resumo

Num contexto atual em que se vivem condições adversas, marcadas pela precaridade laboral e pela crise económica e financeira em que Portugal se encontra, as organizações deparam-se com desafios a vários níveis. Assim, o ambiente atual caracterizado por instabilidade quer a nível laboral quer a nível de negócio e mesmo ao nível social, faz com que a mobilidade das pessoas seja uma característica dos dias de hoje.

Neste sentido, o presente estudo visa analisar práticas de recursos humanos tais como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e formação à luz de um quadro conceptual e compreender como é que elas são utilizadas ou postas em prática nas organizações num contexto de crise/instabilidade e expatriação. Para esta análise foram realizadas entrevistas a duas empresas com sede em Portugal e que estão internacionalizadas, entrevistas realizadas a quatro empresas de trabalho temporário e ainda a aplicação de um inquérito por questionário aos expatriados.

Assim e sendo atualmente o mercado, em que as empresas se inserem, conturbado, onde as relações de trabalho sofreram alterações e onde se assiste à falta de trabalho traduzida na precaridade laboral, concluiu-se que os processos de expatriação, bem como o envio de expatriados para as filiais, têm aumentado. Adicionalmente, as empresas internacionalizam-se e buscam novos mercados devido à crise e à falta de trabalho existente em Portugal, os colaboradores aceitam projetos internacionais devido à insegurança no trabalho. A par disto, verifica-se que a expatriação é vista como uma forma de fazer face à falta de negócio e, consequentemente, de trabalho sentida em Portugal. Por outro lado, apesar deste cenário de crise e precaridade em que as empresas enviam expatriados para as filiais, surge como desafio futuro, para a Gestão de Recursos Humanos, a repatriação destes colaboradores, após a passagem deste contexto adverso em que se vive.

Em suma, a Gestão de Recursos Humanos detém um papel essencial neste cenário no sentido de conseguir motivar e incitar a que cada colaborador, apesar das adversidades sentidas, reconheça e se empenhe no seu trabalho atuando como parte integrante e essencial no sucesso da organização.

Abstract

In the current context which lives under adverse conditions, marked by precarious employment and by the economic and financial crisis that Portugal passes by, organizations are faced with challenges on several levels. So, the current environment characterized by instability both in terms of employment both in terms at business and social level, makes people's mobility be a characteristic of today.

In this sense, the present study aims at analyzing human resource practices such as recruitment and selection, performance evaluation and formation in light of a conceptual framework and understanding how they are used or implemented in the organizations in times of crisis / instability and expatriation. For this analysis were interviewed to two companies established in Portugal that are internationalized, interviews carried to four temporary employment agencies and even the application of an inquiry by questionnaire to expatriates.

Thus and currently being the market, where companies are included, disturbed, where working relationships have changed and where we see a lack of work reflected by precarious employment, it is concluded that the processes of expatriation, as well as sending expatriates to subsidiaries, have increased. Additionally, companies internationalize themselves and look new markets due to the crisis and lack of work existing in Portugal, employees accept international projects due to job insecurity. Alongside this, it appears that expatriation is seen as a way to deal with the lack of business and consequently, the lack of work experienced in Portugal. On the other hand, in spite of this scenario of crisis and precarious in which companies send expatriates to affiliates, the future poses a challenge to the Human Resources Management, the repatriation of these employees, after passing this adverse environment in which one lives.

In summary, the Human Resource Management holds an essential role in this setting in order to motivate and incite each employee, in spite of adversity felt, recognize and strives in his work acting as integral and essential part in the success of the organization.

Índice

Agradecimentos:.....	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de figuras	viii
1. Introdução	1
1.1 - Justificação e relevância do tema	2
1.2 - Problematização	3
1.3 - Objetivo do estudo – geral e específico	5
1.4 Estrutura do Trabalho	6
2. Enquadramento Conceptual.....	7
2.1. Globalização	9
2.2. Internacionalização	13
2.3. Crise.....	17
2.4-Precariedade Laboral.....	22
2.5-Expatriação e o conceito de Expatriado	26
2.6 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	32
2.7- Recrutamento do expatriado	33
2.8-Seleção do Expatriado	37
2.9-Formação do Expatriado	41
2.10-Avaliação de Desempenho do Expatriado	45

2.11-Desafio da Gestão de Recursos Humanos.....	47
2.12-Repatriação.....	50
2.13. Conclusão do enquadramento conceptual	52
3-Metodologia	57
4-Empresas Internacionalizadas e Empresas de Trabalho Temporário.....	62
4.1- Análise e Discussão dos Resultados	64
4.2- Desafios neste contexto de precariedade/crise e expatriação.....	80
4.3- Análise e Discussão do Questionário	83
5-Limitações e Investigação Futura.....	89
6-Conclusões	94
Bibliografia.....	97
Anexos/Apêndice	103
Anexo 1 - Guião de entrevista ao Departamento de Recursos Humanos das empresas Internacionalizadas	103
Anexo 2 - Guião Entrevista ao Responsável Recrutamento e Seleção das Empresas Trabalho Temporário.....	108
Anexo 3- Questionário aos expatriados.....	111

Índice de figuras

Figura 1 – Taxa de crescimento real do PIB (2007-2012)	18
Figura 2 – Taxa de desemprego entre 2005 e 10/2012 – comparação entre Portugal e a União Europeia	21
Figura 3 – Desemprego na Europa em Setembro de 2012	25
Figura 4 – Paradigma de selecção Adaptado de Smith & Robertson (1989)	40

1. Introdução

A presente dissertação de mestrado, intitulada “Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e Expatriação”, visa analisar práticas tais como: recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho nos dias de hoje, em que o mercado é cada vez mais globalizado, assistindo-se a uma internacionalização das empresas ao mesmo tempo que se vive uma crise económico-financeira, onde os processos de expatriação constituem uma realidade cada vez mais acentuada.

A escolha do tema prende-se com o querer perceber como estas práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho) são utilizadas atualmente, num cenário de precariedade laboral e crise económica, onde a expatriação assume contornos cada vez mais acentuados. Deste modo, pretende-se perceber como são recrutados, selecionados, formados e avaliados os expatriados, assim como perceber de que forma é conduzido o processo de expatriação e de como é feito o repatriamento dos colaboradores envolvidos. Pretende-se ainda perceber os motivos que movem os expatriados e as empresas no envio de colaboradores para as filiais, bem como saber, neste cenário de crise e precariedade laboral, se a procura quer de organizações quer de colaboradores para o desenvolvimento de projetos internacionais, tem sido crescente. Tenciona-se também compreender se este cenário atualmente vivido de crise e precariedade, por si só incitou à mudança de mentalidade no sentido em que o número de organizações e colaboradores predispostos a um desafio internacional é maior.

O tema a estudar analisa o nosso dia-a-dia, sendo por isso de muita relevância para a compreensão das formas de atuação das organizações de hoje. Como referido, tem-se por objetivo compreender o funcionamento da Gestão de Recursos Humanos a qual se encontra a par de uma realidade nova que a sociedade vive, e neste caso específico, Portugal, que se prende com uma crise financeira grave, o que levou em grande parte aos elevados índices de precariedade laboral e desemprego, fazendo com que as empresas vissem na internacionalização, fruto da abertura dos mercados, uma solução.

Assim, e como se vive atualmente este cenário de instabilidade e incerteza nas relações laborais, na segurança do colaborador e nas organizações, torna-se essencial perceber como se gere pessoas, se envia expatriados e se conduzem as práticas de gestão de recursos humanos no desafio quotidiano das organizações.

1.1 - Justificação e relevância do tema

Atualmente, verifica-se que o mercado de trabalho é muito precário e instável, existindo nas organizações muita rotatividade de colaboradores. Por outro lado e como foi referido anteriormente, neste cenário de instabilidade, crise e precariedade laboral, muitas são as empresas que se internacionalizam e procedem ao envio de expatriados para os locais onde se implantam.

Mediante esta conjuntura, o tema a estudar assume-se de grande pertinência na medida em que se analisa a realidade atual quando esta vive um contexto essencialmente marcado pela constante insegurança do posto de trabalho, pela conquista de negócios por parte das empresas, pelo medo e desespero dos colaboradores de perderem o emprego fruto, em larga medida, da precariedade laboral e da crise financeira instalada, da vontade das empresas conquistarem novos negócios a nível internacional, como um escape a condições desfavoráveis que cá se vivem e pelo envio crescente de expatriados.

Assim, e relativamente à pertinência deste tema na Gestão de Recursos Humanos, somos de opinião que o presente trabalho poderá dar aqui um novo contributo, na medida em que permite melhor perceber o funcionamento atual, no que respeita às práticas de gestão de recursos humanos, numa conjuntura de incerteza e de rotatividade e nos processos de expatriação. Por outro lado, permite dar uma nova visão sobre estes tempos conturbados e sobre a forma de gerir pessoas efetuada nas organizações, dando uma nova visão destes processos para a Gestão de Recursos Humanos.

1.2 - Problematização

O ambiente atual onde nos encontramos inseridos é marcado por um cenário de crise, de instabilidade e de precariedade laboral onde a relação de trabalho e a forma como o mesmo é encarado sofreu alterações. Significa isto que a forma como as organizações atuam num contexto de normalidade ou num contexto de precariedade, de falta de negócio que se faz sentir atualmente em Portugal, poderá ser diferente. Neste sentido, é de suma importância perceber quais são os principais desafios colocados às organizações e, particularmente, à Gestão de Recursos Humanos no que a esta matéria diz respeito. Desafios esses, ao nível da forma e conteúdo das políticas praticadas e implementadas numa conjuntura instável e de crise tal como a dos dias de hoje.

O contexto atual em que as empresas atuam é traçado pela insegurança e pela falta de negócio interno, fazendo com que cada vez mais as empresas vivam num mercado feroz e lutem incessantemente pela procura de novos mercados e horizontes onde possam vingar e prosperar os seus negócios. Adicionalmente, verifica-se que o mercado interno está saturado e as organizações vão-se ajustando ao mesmo, vão delineando estratégias e vão sofrendo constantes mutações. Denota-se, assim, que a empresa moderna que luta pela sobrevivência num contexto marcado pela incerteza, insegurança e pelo alcance de uma vantagem competitiva, num mercado cada vez mais asfíxiado, não é igual à organização tradicional que atuava num mercado de prosperidade e crescimento.

É evidente que neste contexto adverso, as organizações atuais são marcadas pela competitividade, pela inovação e pelo alcance de uma vantagem competitiva, sendo que estão em constante construção e atualização. Deste modo, compreende-se que existirá alterações profundas a diversos níveis nas organizações atuais e que as distancia completamente das organizações tradicionais.

A mudança organizacional proveniente do contexto e do ritmo diário a que as organizações estão submetidas levará a mudanças ao nível laboral, das práticas gestão, da necessidade consequente de mudar os planos de remuneração bem como os modelos de avaliação e os processos de formação (Rocha, 1997).

O cenário atualmente sentido reflete-se na precariedade laboral espelhada na falta de trabalho, no recurso a empresas de trabalho temporário por parte de quem procura desesperadamente uma oportunidade, por dificuldades económicas graves provindas da crise económica e financeira em que Portugal se insere, bem como na procura intensa de soluções de negócio por parte das empresas em novos mercados. Assiste-se, deste modo, a uma internacionalização das empresas, à rotatividade de funções, à precariedade laboral e a uma crise financeira grave que detém impacto no funcionamento organizacional. Neste sentido, pretende-se explicar questões relativas a práticas de recursos humanos tais como: Será que o processo de recrutamento e selecção usado perante este cenário de instabilidade está de acordo com os critérios específicos de envio de expatriados? Que formação é dada aos colaboradores antes, durante e depois das missões internacionais? Como são avaliados os colaboradores em missões internacionais? Os processos de formação e de avaliação de desempenho são feitos nos mesmos moldes quer estejamos na sede ou na filial? E o processo de recrutamento e selecção, também é feito nos mesmos moldes? Há adaptação/mudança destes processos? Como são avaliados os expatriados? Como são dotados de formação, num cenário em que hoje se é expatriado e amanhã poderá já não se ser? Que importância assumem atualmente as práticas de recursos humanos? Como são as práticas de recursos humanos no contexto de crise e precariedade laboral?

Mediante estas questões que se levantam acerca das práticas de gestão de recursos humanos e neste cenário de crise, verifica-se que se assiste a alterações nas organizações. De acordo com Reis (2010), as mudanças a que se assiste nas últimas décadas têm a ver com os modos de gerir as pessoas e que levaram a que as empresas se adaptassem a uma realidade mais competitiva onde se valoriza a qualidade, a produção e os resultados.

Deste modo, torna-se importante avançar com esta investigação percebendo como são usadas as práticas de recursos humanos no contexto atual de crise, precariedade e expatriação.

1.3 - Objetivo do estudo – geral e específico

O presente estudo visa analisar práticas de recursos humanos tais como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e formação à luz de um quadro conceptual e compreender como é que elas são utilizadas ou postas em prática nas organizações num contexto de crise/instabilidade e expatriação, que é aquele que se vive atualmente.

Pretende-se analisar ainda quem são os expatriados, como são recrutados, avaliados e dotados de formação, bem como os motivos que norteiam colaboradores e empresas a aceitarem desafios internacionais.

Compreender, também, se a crise que atualmente se vive mudou a forma de aceitar e encarar estes projetos internacionais como uma fuga à realidade e condições precárias e adversas que se vivem em Portugal.

Analisar os processos de expatriação neste contexto de precariedade laboral e crise, percebendo de que forma são encarados pelas organizações nos dias de hoje, como são conduzidos, bem como a importância que os mesmos têm para a organização nos tempos atuais.

De modo a efetuar a análise destas práticas no contexto de crise e expatriação serão selecionadas algumas empresas de trabalho temporário e empresas que se tenham internacionalizado mas com casa mãe em Portugal de modo a poder perceber como é a realidade portuguesa no contexto de crise e de expatriação relativamente ao tema a estudar.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação de Mestrado, no que concerne à estrutura, divide-se em dois grandes grupos, parte teórica que diz respeito à revisão da literatura e a parte prática. Assim sendo, a primeira parte é constituída por treze capítulos, onde são referidas questões essenciais para a compreensão do tema que se pretende analisar. Os referidos capítulos que dão a conhecer estas questões fundamentais, dispõem-se pela seguinte ordem: Enquadramento Conceptual, Globalização, Internacionalização, Crise, Precariedade laboral, Expatriação e o Conceito de Expatriado, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento do Expatriado, Formação do Expatriado, Avaliação de Desempenho do Expatriado, Desafio da Gestão de Recursos Humanos, Repatriação e Conclusão do Enquadramento Conceptual.

A parte prática da dissertação diz respeito à análise das empresas internacionalizadas bem como à análise das empresas de trabalho temporário de modo a que se possa compreender à luz da literatura o que é realmente executado em termos práticos. Deste modo, fazem parte da análise prática pela seguinte ordem: Metodologia, Empresas Internacionalizadas e Empresas de Trabalho temporário, Análise e discussão dos resultados, Desafios neste contexto de precariedade/crise e expatriação e Análise e discussão do questionário.

2. Enquadramento Conceptual

As empresas vivem em conexão com o ambiente em que estão inseridas sendo muitas vezes por ele influenciadas, daqui resultando, muito frequentemente, que as alterações/mutações observadas no contexto organizacional sejam muito rápidas.

No contexto atual de instabilidade, de crise e de precariedade laboral as empresas são submetidas a desafios constantes. Portanto, é de realçar que as empresas atravessem estados de mudança, de construção, de expansão, de ajustes à realidade de forma constante. Muitas são as empresas que se redefinem devido a questões de ordem económica, de vantagem competitiva e do alcance de uma posição diferencial de modo a poderem vingar e poderem distinguir-se num cenário cada vez mais traçado pela feroz concorrência dos mercados. Com efeito, esta pressão externa leva a que as organizações se deparem com barreiras, com desafios e sejam proactivas e eficazes na resolução dos mesmos para garantir o sucesso e a diferenciação da organização.

Ao longo dos tempos e devido à vantagem competitiva que as empresas tendem a alcançar, constata-se que muitas empresas apostam na expansão através da internacionalização para novos mercados como forma de atingir o sucesso e a diferenciação num contexto pautado pela concorrência e sobrevivência de cada setor de atividade. A este propósito Camara et. al. (2007:201) mostram que as empresas se internacionalizam com o objetivo de “expandirem o negócio, dominarem canais de distribuição e estarem próximas dos seus clientes”.

Neste cenário de internacionalização, de expansão das empresas, em que se pretende alcançar e vingar em novos mercados, a forma como estas são geridas e os processos utilizados, não pode ser simples e rotineira. Os desafios atuais podem por à prova a organização e, como tal, para que esta se destaque, é necessário uma boa gestão. Nos tempos atuais, em que se vivem situações adversas, é muito importante que as organizações tenham em linha de conta uma gestão proactiva e eficaz quer dos colaboradores quer dos desafios e das barreiras impostas pela conjuntura atual.

Os desafios atuais que se impõem às organizações são de tal ordem intensos e importantes que a Gestão de Recursos Humanos deve ter um papel ativo e decisivo na

resolução dos mesmos, contribuindo quer para o sucesso do colaborador quer da organização.

Certo é que, como refere Leite (2010:119), “o mundo mudou muito significativamente nos últimos vinte anos ”e neste momento assistimos à aposta das empresas no mercado internacional como forma de se afirmarem e expandirem. Deste modo, e como refere Ceitil (2006:31), “a vida profissional moderna, nunca é demais insistir nisto, já não pode ser feita do simples exercício de atividades mais ou menos definidas e predeterminadas, para a execução das quais são necessários alguns recursos específicos e reconhecidos”.

Paralelamente a estes desafios económicos que vão surgindo, torna-se importante não esquecer que uma organização não é feita apenas de estrutura, nem de negócios, mas que quem lhe dá corpo e a pode levar mais longe são as pessoas. Assim, o sucesso da empresa e o alcance de uma vantagem competitiva deve-se em grande medida a cada colaborador que esta possui, pois, é graças à sua força de trabalho, de empenho e de querer que faz com que a empresa possa vingar e distinguir-se no mercado. Neste seguimento, denota-se que atualmente neste cenário de precariedade/crise é deveras importante o papel da Gestão de Recursos Humanos na consecução do sucesso mediante a motivação e a gestão eficaz de cada colaborador numa altura marcada pelo medo, incerteza e constante mudança.

Finuras (2003:255) mostra que “a aventura moderna consiste, assim, na descoberta e na conquista dos mercados mundiais com os seus mistérios, as suas singularidades e especificidades locais”. Assim sendo, nunca nos podemos esquecer que, sendo as pessoas o motor de cada empresa e estando estas cada vez mais vocacionadas para o mercado internacional, a gestão de recursos humanos tem um papel preponderante nos tempos atuais pois, como afirma Cunha e Rego (2009:49), “gerir eficazmente pessoas no contexto global requer sensibilidade e competências transculturais qualquer que seja o espaço de ação”. Para além disto, Alves (2008:103) é de opinião que “as pessoas são consideradas como um recurso essencial para a competitividade organizacional”.

Percebendo-se que a vida moderna está, também ela, a sofrer alterações profundas, torna-se essencial analisar à luz do estado da arte conceitos como: globalização, internacionalização, crise, precariedade laboral, expatriação e o conceito de expatriado, práticas de gestão de recursos humanos, recrutamento do expatriado, seleção do expatriado, avaliação de desempenho do expatriado, os desafios da Gestão de Recursos Humanos e a repatriação de modo a podermos perceber qual o quadro conceptual de cada um destes conceitos e a forma como eles são usados nas organizações de hoje.

2.1. Globalização

A globalização e a expansão a novos mercados não são conceitos considerados novos pois são usados desde muito cedo. Como refere Finuras (2003:26), “não se pode afirmar que a globalização, em si mesmo, é um fenómeno propriamente novo dado que nos faz lembrar o início do século XVI e o final do século XIX”. De modo a consolidar esta ideia e mostrando que a expansão das empresas aos negócios exteriores não é nova, Coelho e Ribeiro (2012) salientam que a partir dos anos 90 do século XX, as empresas começaram a expandir os seus negócios de uma forma mais massiva, à procura de vantagens competitivas.

Apesar de não ser um fenómeno recente, o que é certo é que o conceito de globalização tem assumido, nos dias de hoje, uma importância preponderante, de tal modo, que Benson e Scroggins (2010:409) salientam que “a globalização assume um papel tão importante na sociedade que muito se tem escrito para desenvolver a nossa compreensão das implicações dos seus processos”. Percebe-se que algo de novo tem que existir neste conceito pelo facto de não ser de hoje, mas de ser tão importante e tão falado nos nossos dias. Finuras (2003:26) questiona sobre “o que há então realmente de novo neste fenómeno e que impactos tem nos processos de gestão das organizações e das pessoas que circulam pelo planeta?”.

A globalização foi definida por Giddens (citado por Santos, 2001:31) como sendo “a intensificação das relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice-versa”. Por outro lado, Mateus (1998:388) define o

conceito de globalização como sendo “o elevado crescimento do comércio internacional, do investimento directo estrangeiro e do investimento de carteira”.

A globalização não pode nem é apenas económica, já que ela abarca várias áreas e tem impacto em diversas vertentes. Giddens citado por Santos (2001:32) mostra que relativamente à globalização “estamos perante um fenómeno multifacetado com dimensões económicas, sociais e políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo”.

A globalização tornou-se, assim, o motor da rápida internacionalização das empresas, vivendo o mundo a uma escala global e tendo diversas consequências em diferentes áreas, já que a globalização não afeta apenas a área económica. Krugman (2009:30) mostra-nos que “o que veio mudar completamente este cenário foi a globalização: a transferência de tecnologia e de capital de países com salários altos para países com salários baixos e o crescimento resultante das exportações trabalho-intensivas do terceiro mundo”. Nesta linha de pensamento também Kovács (2002:19) mostra-nos uma das consequências dizendo que “a globalização constitui um dos fatores mais referidos nos últimos anos em relação à transformação do emprego”. No entanto, Devezas e Rodrigues (2007:23) referem que “a globalização é um produto desse mundo moderno ”mas estamos tão habituados a viver neste mundo globalizado e competitivo e estamos de tal forma nele envolvidos que como refere Krugman (2009:30) “já temos uma certa dificuldade em recordar como era o mundo antes da globalização”.

A globalização tem sido vista de diferentes perspetivas pelo que uns a consideram como sendo uma mais-valia e, por conseguinte, positiva e outros como sendo o motor da destruição que só trouxe desvantagens. A propósito desta ideia Bauman (1999:7) refere que “para alguns, globalização é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, globalização é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira”.

Para além dos benefícios ou não, para além da forma como é encarada e vivida esta globalização o certo é que como salienta Bauman (1999:7) “a globalização está na ordem do dia; uma palavra da moda que se transforma rapidamente num lema, uma

encantação mágica, uma senha capaz de abrir as portas de todos os mistérios presentes e futuros”. Neste seguimento do badalar e da importância que a globalização detém nos tempos de hoje a vários níveis, Finuras (2003:54) reforça que “a globalização que se acelera é, em última análise, uma questão de mudança dos quadros mentais e dos comportamentos”. Segundo o mesmo autor “aqui o fator humano parece ser a chave da mudança e do desenvolvimento, seja ao nível organizacional, social, económico ou político. O fator humano constituiu também a chave da elasticidade, da criatividade e da sobrevivência da organização”.

Giddens (1994:9) refere que “a globalização tem significado a transformação dos sistemas económicos e da estratificação, assim como dos contextos da experiência social - o quotidiano, as intimidades da existência pessoal e as tradições culturais e políticas herdadas, o que tem expandido a reflexividade social”.

Nos tempos atuais, verifica-se que a globalização leva à estreita ligação entre os vários mercados e as diversas culturas pois como refere Cunha e Rego (2009: 337) “a globalização das economias e a internacionalização das empresas está na origem de um fluxo caudaloso de membros organizacionais que circulam entre a sede das multinacionais e as filiais, assim como entre estas”.

Atualmente denota-se que a globalização, para além de movimentar as empresas para a procura de mercados internacionais, acarreta também trabalhadores para as filiais das empresas, os chamados expatriados. Nesta linha de pensamento, Cunha e Rego (2009:337-338) afirmam que “uma das consequências mais emblemáticas deste processo é a quantidade crescente de expatriados – indivíduos que, durante um ou mais anos, levam a cabo missões em outros países, ao serviço das suas organizações”. A par de tudo isto é importante que as organizações saibam criar um bom ambiente e saibam lidar com esta expatriação. A este propósito Norwood e Stai (2011:29) explanam que “com a globalização a ganhar uma crescente importância no mundo dos negócios, as empresas precisam de ter em consideração como afetivamente conectar um expatriado num ambiente de trabalho positivo”.

Do que se vai observando relativamente a este conceito de globalização percebe-se que, como refere Solimano (2010:25) “a globalização tem trazido prosperidade,

novos produtos, avanços tecnológicos e conexões mais próximas entre as pessoas de muitas partes do mundo”.

Verifica-se ainda que, como refere Stahl et. al. (2002, citado por Bolino, 2007:819), “como os negócios continuam a globalizar-se, tornou-se frequentemente comum para as organizações nomear os seus empregados para efetuarem trabalhos no exterior”. Deste modo, pode-se afirmar que a expatriação, bem como a internacionalização, são fruto da globalização com que o mundo de hoje se defronta.

A globalização atual, tal como nós a vemos nos dias de hoje, teve também ela impacto quer na economia, quer nas relações de trabalho quer nas crises económicas e financeiras que assistimos. Lindio-McGovern (2003, citado por Barbosa e Cabral-Cardoso, 2010:99) consolida tal ideia na medida em que afirma que “o atual processo de globalização também promoveu a oferta de uma mão-de-obra barata, dócil e uma força de trabalho disponível a partir das economias do sul para as economias do norte, sendo isto um processo que tem sido descrito como a escravidão moderna e uma nova forma de tráfico de seres humanos”. A ideia de que a globalização teve impacto nas relações de trabalho é também referida por Kovács (2002:19) afirmando que “a globalização constituiu um dos fatores mais referidos nos últimos anos em relação à transformação do emprego”. Percebe-se também que a ideia é partilhada por Solimano (2010:32) afirmando que “a globalização e a desregulamentação financeira contribuíram para um aumento da frequência de crises económicas e financeiras durante o último quarto de século”. Percebe-se, nesta linha de pensamento e segundo Sullivan e Arthur (2006, citado por Hu e Xia, 2010:171), que “como o mercado se torna cada vez mais globalizado, o movimento de mão-de-obra através das fronteiras organizacionais e nacionais torna-se flexível e permeável”.

A globalização reflete-se, assim, na internacionalização responsável pela procura de novos mercados por parte das empresas no estrangeiro. Esta ideia é validada segundo Deng (2012:1) que refere que “ao longo da última década o mundo assistiu a uma nova vaga de globalização por meio de um crescimento sem precedentes do investimento direto estrangeiro dos países emergentes”. A mesma ideia também é reforçada por Cherng et. al. (2012:120) os quais afirmam que “devido à globalização, a competição dos mercados internacionais tornou-se mais feroz. No sentido de perseguirem os seus

objetivos ao nível das operações internacionais, as organizações transnacionais expandiram os seus territórios internacionalmente. Com isto, a procura de expatriados tem vindo a aumentar no sentido de fazer face à exigência da gestão global”.

A globalização, fruto da abertura de mercados, da competitividade de uma economia à escala mundial, impõe um ritmo forte e crescente de desafios e conquistas às empresas. Assim sendo, Palma (2008:70) afirma que “vivemos actualmente num mercado globalizado, marcado por rápidas mudanças tecnológicas que colocam às organizações desafios cada vez maiores em termos de sobrevivência e competitividade”. Neste sentido, e para fazer face às exigências da globalização, as empresas nos dias de hoje recorrem cada vez mais à internacionalização para poderem alcançar os seus objetivos e enfrentarem os desafios deste mundo globalizado em constante mudança.

2.2. Internacionalização

O fenómeno da globalização não deixou nenhum país alheio, levando a que as empresas acompanhassem o mercado liberal, se expandissem a novos mercados em busca de novas potencialidades de negócio. Porém, sabe-se que apesar de atualmente se falar muito da internacionalização, este não é um fenómeno recente tal como a globalização. Deste modo, apesar de atualmente o assunto da internacionalização, da expansão e da procura de novos mercados ser tão discutido, Camara (2008:17) sublinha que “a internacionalização das empresas e a tentativa de criar mercados globais não é um fenómeno recente”. Canclini (2003:41) refere que “a internacionalização da economia e da cultura tem início com as navegações transoceânicas, a abertura comercial das sociedades europeias para o extremo oriente e América Latina e a conseguinte colonização”.

Apesar destes conceitos não serem completamente novos o que é certo é que para eles serem tão discutidos atualmente devem ter algo de novo ou existir alguma mudança no conceito. De modo a sustentar esta ideia, Teixeira (1998:220) refere que a “internacionalização dos negócios não é um fenómeno recente; em certa medida, o comércio internacional sempre existiu”. Este autor acrescenta ainda que “o que é novo é o crescimento e a dimensão relativa que atingiu já nos nossos dias, bem como a forma como se processa e o tipo de empresas em que assenta”. Alicerçado nesta ordem de pensamento, também Teixeira e Diz (2005) mostram que há algo novo que é a forma

como se processa e o tipo de empresas que se internacionaliza, mostrando assim ambos os autores que a internacionalização das empresas atinge diversos setores e várias áreas de negócio, sendo este o motivo pelo qual a internacionalização não sendo recente tem sido tão debatida nos dias de hoje. O *site* do IAPMEI, no item Padrões de internacionalização das empresas portuguesas, sublinha esta ideia de que são diversos os setores de atividade das empresas internacionalizadas referindo que “a expansão das empresas portuguesas nos mercados externos abarca um vasto conjunto de sectores e não se limita aos maiores grupos económicos”¹.

A crescente internacionalização das empresas e a procura de novos mercados prende-se fundamentalmente, segundo Teixeira (1998:220), com quatro razões, sendo elas: acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, maior retorno do investimento, aumento da quota de mercado e evitar a tributação ou contingentação de importação.

A internacionalização pode ser definida, segundo Martins (2011), como sendo um processo dinâmico mediante o recurso a vários modos operativos associados ao compromisso (crescente) das empresas com os respetivos mercados servidos.

Como referido anteriormente, esta tendência da internacionalização tem sido fruto da abertura de mercados e de uma economia mundial em que as empresas procuram a conquista de uma vantagem competitiva. No entanto, sabemos que Portugal, vivendo tal como outros países num mercado global, não fica indiferente a estes desafios de abertura de mercados e de internacionalização das empresas. Assim sendo, apesar de se saber que em Portugal tem havido uma vasta gama de empresas que se internacionalizaram, não se sabe ao certo quantas são e que setores, pois como evidencia Camara (2011:31), “não há dados oficiais acerca do número de empresas internacionalizadas, mas a imprensa económica estima-as em mais de cinco mil”.

A internacionalização das empresas portuguesas começou, segundo o *site* do IAPMEI, por um país muito próximo, a Espanha. A mesma fonte diz-nos que essa justificação passa pela “proximidade geográfica, cultural e económica que tornou a Espanha local de destino de cerca de 50% do IDPE, quota muito superior à que ocupava

¹Site: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307>

como parceiro comercial”². Contudo, verifica-se que isto aconteceu numa fase inicial até porque agora e como é referido pelo IAPMEI “à medida que a experiência das empresas, individual ou colectiva, vai aumentando, os empresários vão-se aventurando em novos mercados. Países como o Brasil, Moçambique e até Marrocos estão agora na lista dos países com elevado potencial de atracção”³.

A propósito da internacionalização da economia portuguesa e, consequentemente, das empresas que nela estão inseridas, Simões (1996:13) afirma que “a internacionalização da economia portuguesa pode ser considerada como o resultado de três factores inter-relacionados: a integração europeia, a liberalização do sistema económico e o processo de globalização”.

A internacionalização das empresas, a procura de novos mercados e a conquista de diferentes áreas e alvos de negócio só é possível porque vivemos numa economia à escala global em que os mercados se abrem. Segundo Camara et. al. (2007:201) “a crescente globalização dos mercados é uma marca dos tempos que correm”. No entanto, esta internacionalização das empresas não pode ser apenas observada de um ponto de vista económico mas analisar todas as outras implicações ao nível da colocação de profissionais nos países onde cada uma das empresas vai instalando filiais. Camara (2008:55) evidencia que “a internacionalização das empresas trouxe problemas novos e diferentes, nomeadamente, o de como preencher os cargos nas subsidiárias estrangeiras”.

A conquista de novos mercados aliada à globalização mostra-nos uma nova faceta, para além da económica, que se trata das questões mais profissionais, isto é, quem, como e em que condições devem ser colocadas as pessoas nestas filiais. Assiste-se, portanto, devido a esta globalização e internacionalização, a uma crescente mobilidade de pessoas. Como refere Solimano (2010:ii) “a mobilidade internacional das pessoas é a principal característica da economia global de ontem e de hoje”. Torna-se assim fulcral que haja uma boa gestão dos profissionais que trabalham nestas filiais que são fruto da globalização que conduz a uma internacionalização de mercados. Esta ideia

² Site: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307>

³ Site: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307>

é realçada por Luring e Selmer (2012:665) que referem que “a internacionalização rápida dos negócios resultou numa necessidade de gerir operações mundiais bem como funcionários em todo o mundo de uma forma eficaz”.

Verifica-se, ainda, a ideia acima descrita de que, como referem Barmeyer e Davoine (2012:46), “com a mundialização/globalização crescente da economia e a internacionalização das empresas os quadros serão, cada vez mais, conduzidos a ocupar postos no estrangeiro durante a sua carreira”.

Com a internacionalização e com este aumento de circulação de pessoas percebe-se que, como refere Bilhim (2006:149), “a internacionalização da gestão de recursos humanos tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios, das atitudes produtivas e da economia”. Assim, a gestão de recursos humanos assiste a um dos maiores desafios de sempre, o qual consiste em gerir eficazmente pessoas que vão trabalhar num ambiente novo com novas culturas.

Neste sentido, Camara (2008:71) afirma que “o desafio da internacionalização é muito mais do que a gestão de um conjunto de investimentos localizados em diferentes países, da nomeação de colaboradores para missões temporárias fora do país onde estão contratados ou afetados ou, ainda, da existência de diferentes equipas localizadas em diferentes países”.

O grande desafio desta internacionalização prende-se com o facto de as empresas que se internacionalizam saberem motivar, cativar e adaptar os trabalhadores que colocam nas filiais. Shah et. al. (2011:252) mostram precisamente esta questão quando afirmam que “um dos principais desafios das multinacionais é saber como equilibrar entre a necessidade de integração global e adaptação local”.

Neste sentido, vivendo-se num cenário de forte abertura de mercados fruto da globalização, da competitividade das empresas em quererem alcançar negócio, aliada ainda a uma conjuntura de crise, a possibilidade de internacionalização é vista como sendo para muitas empresas uma forma de ganhar vantagens de negócio e sobreviver noutros mercados. Apesar de tudo, toda esta lógica empresarial vocacionada na procura de negócio e de sobrevivência das empresas não pode única e exclusivamente ser direccionada apenas para uma vertente económica, mas ser de igual modo vocacionada

para a gestão eficaz das pessoas, uma vez que estas são consideradas essenciais no alcance de uma vantagem competitiva e diferencial num mercado cada vez mais concorrencial. Como tal, a Gestão Internacional de Recursos Humanos vive este desafio de gerir eficazmente cada colaborador que esteja numa filial como sendo único e uma “peça” fundamental nesta máquina que é a organização, sendo que o desafio se torna ainda maior num contexto de crise social, económico e financeira que tem adjacente consequências nefastas na sociedade, mais concretamente, nas pessoas.

2.3. Crise

O mundo no qual nos encontramos inseridos sofreu mudanças ao longo dos últimos anos, tendo-se verificado um aumento de desafios a vários níveis, não só para os mercados e organizações mas também para as pessoas num mundo cada vez mais global. Assim sendo, verifica-se que, atualmente, Portugal depara-se com uma crise económica grave que tem tido consequências não só a nível económico mas também ao nível social.

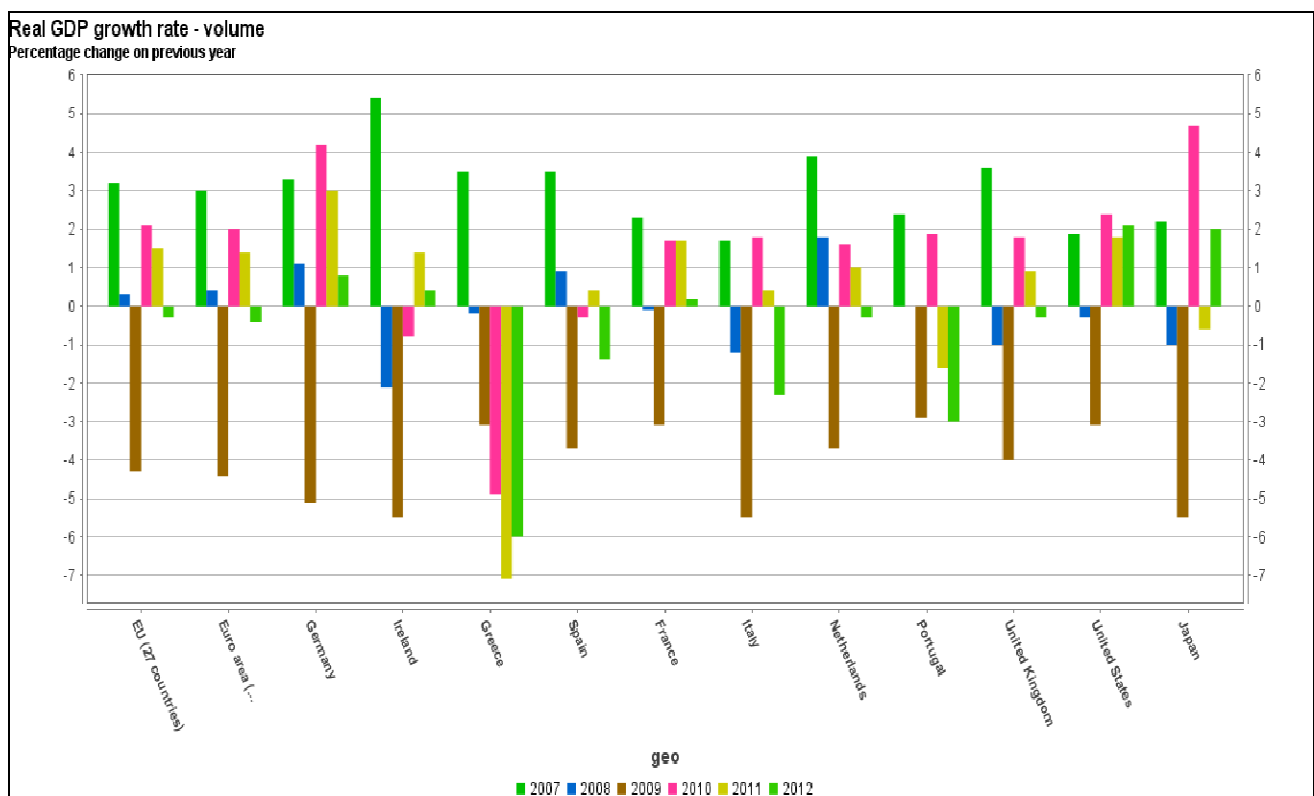
Deste modo, um dos principais desafios para os mercados, organizações e pessoas consiste em atuar num mundo que se caracteriza por um cenário de crise, sendo que, como refere Neves (2011:11), “uma crise é sempre um fenómeno sumamente perturbador que cria confusão, alarme, sofrimento”. Mais ainda, este autor (2011: 32) afirma que “uma crise, por definição, é algo que sempre nos desagrada. Há pessoas a sofrer, e a sofrer gravemente, sérias dificuldades, perdas, carências, tumultos, protestos. Como estes últimos anos têm mostrado, uma crise é sempre um fenómeno perturbador”. Para além disto, Rosier (2001:26) diz que a crise é “uma contração brutal da produção, queda dos preços, numerosas falências, aumento do desemprego e recuo do salário, tensões sociais, tendo muitas vezes como detonador um *crash* bolsista ou bancário mais ou menos retumbante”.

De facto, atualmente, Portugal, e ainda outras economias mundiais (por exemplo Espanha, Irlanda, Grécia, Itália, Estados Unidos, entre outras), atravessam uma crise profunda devido a uma conjuntura que tem levado a um retrocesso do seu produto

interno bruto (PIB)⁴, ao aumento crescente de falências de empresas, à destruição de emprego e à diminuição dos rendimentos das famílias.

Como se pode verificar em 2009, através da análise da figura 1, verificou-se uma contração do PIB nas principais economias mundiais em virtude da crise financeira internacional que se deflagrou em 2007 e que trouxe consequências adversas à economia e à sociedade.

Figura 1 – Taxa de crescimento real do PIB (2007-2012)



Fonte: Eurostat

A crise económica e financeira que diversas economias enfrentam hoje iniciou-se em 2007⁵, sendo considerada por vários autores nomeadamente por Alexandre et. al. (2009:5) como “a mais grave crise económica e financeira desde a Grande Depressão”.

⁴ Segundo a definição do Eurostat, o PIB é uma medida da atividade económica, definida como o valor de todos os bens e serviços produzidos num país, subtraindo-se todos os bens e serviços utilizados para a sua produção.

⁵ Para visualização da sucessão de acontecimentos que levou à crise financeira internacional iniciada em 2007, poderá ser consultada a cronologia da crise em Alexandre et. al. (2009), pp. 181-195.

Adicionalmente, Bento (2012:27) salienta que “a crise financeira internacional de 2008-2009 desenrolou um novelo de encadeadas crises – com acento, ora mais financeiro, ora mais económico-, que ainda não chegou ao fim e que, entre outras consequências, arrastou a economia mundial para a maior recessão dos últimos 80 anos e que já foi designada por Grande Recessão.”

Deste modo, verifica-se que a atual crise económica sentida em Portugal tem como ponto de partida esta crise financeira internacional, tendo a mesmas consequências sociais graves. Neste sentido, Neves (2011:81) refere que “a crise financeira de 2008-2009 é candidata a ser um dos factos mais influentes do nosso tempo. Não pela sua dimensão e influência porque acabou por ser uma perturbação menor num tempo de forte transformação planetária, mas por simbolizar o mundo novo que começamos a vislumbrar”.

Relativamente a este “mundo novo” que refere Neves (2011), poder-se-á afirmar que o mesmo poderá passar por alterações que se tem vindo a verificar, influenciando os nossos dias. Deste modo, estas alterações que se podem estar a verificar, devido à crise, passam pela não existência de negócio nacional suficiente para as empresas levando a que estas, devido igualmente à globalização, procurem novos negócios e novos mercados internacionalmente, procedendo-se à internacionalização das mesmas no sentido de ultrapassar as dificuldades sentidas no mercado interno. Nesta linha de pensamento, compreende-se que, e como referido anteriormente, uma crise não é meramente económica tendo também repercussões a nível social, estando estas dimensões intrinsecamente ligadas.

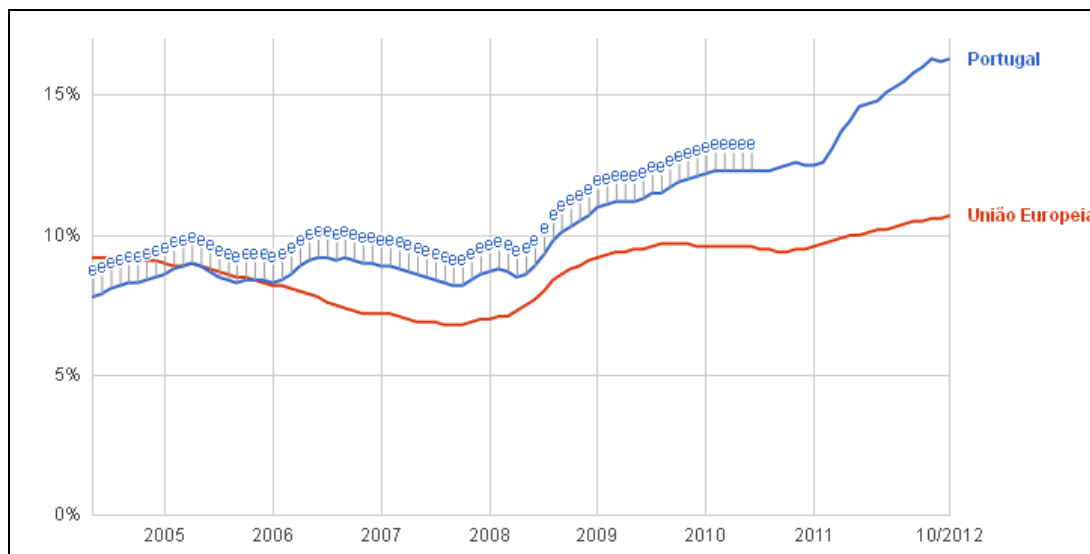
No que se refere a Portugal poder-se-á afirmar que a internacionalização das empresas, aliada não só mas também à falta de trabalho a nível nacional, fez com que se assistisse em termos sociais a despedimentos, *layoffs*, novas formas de trabalho, precaridade laboral, bem como o aumento do desemprego. Neste sentido, poder-se-á afirmar que as dificuldades sentidas se referem ao início da crise financeira que se fez abater sobre Portugal no ano de 2008 e que ainda se continuam a sentir as suas consequências.

Adicionalmente, Portugal, em Janeiro de 2010, começou a tomar medidas de austeridade para fazer face aos desequilíbrios das contas públicas, sendo que em Abril de 2011 Portugal teve que pedir ajuda externa, encontrando-se, ainda hoje, envolvido num programa de ajustamento orçamental supervisionado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Central Europeu (BCE) e Comissão Europeia (CE), a chamada TROIKA, com o intuito de ganhar a confiança dos mercados internacionais face a uma possível insustentabilidade das contas públicas o que teve influência na situação económica e social vivida nos dias de hoje.

Com tudo isto, a crise económica e financeira e os desequilíbrios da dívida pública atual têm trazido um conjunto de impactos, a vários níveis sócio-económicos, financeiros e culturais, que se fizeram sentir em Portugal. Um dos mercados que sofreu os impactos da crise foi o mercado laboral. Deste modo, assistiu-se a um sem número de falências de empresas nacionais, a um reajustamento do número de trabalhadores noutras, a *layoffs*, que se traduziram no aumento nefasto do desemprego e da precaridade laboral em Portugal, sentida pela crescente falta de trabalho. Adicionalmente e nesta linha de pensamento, Solimano (2010:33) afirma que “as crises económicas e financeiras têm efeitos destrutivos: perda de emprego e desemprego, a falência de empresas como uma consequência da perda do capital organizacional e produtivo, uma queda no valor da moeda nacional frente a outras moedas, uma perda de poupanças em instituições financeiras, e uma escassez de crédito para financiamento ao consumo, hipotecas ao investimento empresarial”.

Atualmente e nesta ordem de ideias, verifica-se que o mercado laboral está em constante mudança na medida em que o mesmo é instável, precário e onde se assiste, consequentemente, a níveis de desemprego elevados face a anos anteriores a esta crise. Este facto pode ser confirmado, através da figura 2, onde se verifica que a taxa de desemprego em Portugal em Outubro de 2012 era de 15,7% comparado com 7,3% no 2º trimestre de 2008 quando a crise financeira internacional se começou a sentir.

Figura 2 – Taxa de desemprego entre 2005 e 10/2012 – comparação entre Portugal e a União Europeia



Fonte: Eurostat

Nesta ordem de ideias, pode-se afirmar que a taxa de desemprego tão elevada e a forte precaridade sentida, que será mais detalhadamente analisada no ponto seguinte, fazem com que Portugal, atualmente, em termos sociais, tenha um dos mais graves problemas da sua economia no mercado laboral. Nesta linha de pensamento, Neves (2011:208) refere-se ao desemprego como sendo “internamente o problema mais grave, que acumula questão financeira e a década perdida de crescimento, é o mercado laboral. O desemprego hoje está mais alto do que nunca”.

Perante uma incerteza tão vasta, e tão nebulosa, a crise económica e financeira que se fez abater sobre Portugal teve efeitos nefastos, como referido anteriormente, não só em termos económicos mas igualmente em termos sociais. A nível económico torna-se mais evidente detetar esses efeitos, pois eles refletem-se no quotidiano, ao passo que ao nível social muitas vezes não se repercutem no dia-a-dia. A nível social, e no caso concreto de Portugal, pode-se afirmar que esta crise veio trazer instabilidade social na medida em que acarreta altos níveis de precaridade laboral, níveis de desemprego elevados, uma forte e crescente internacionalização das empresas bem como a expatriação de muitos colaboradores de empresas nos diversos setores da atividade económica. Deste modo, e como afirma Fonseca (2004:83), “vai sendo um lugar

comum afirmar que estamos a viver tempos de crise, cujas principais manifestações são a instabilidade e a incerteza “.

Por tudo o que atualmente se vive, Neves (2011:17) refere ainda que “a crise será o duche frio, a desintoxicação depois da longa embriaguez” que atualmente se faz sentir em Portugal, quer a nível económico quer ao nível social acarretando sofrimento, desespero e angústia por parte dos empregadores e empregados na medida em que uns querem vingar no mercado e conquistar novos negócios, outros pretendem manter o posto de trabalho numa sociedade cada vez mais marcada pela precaridade laboral e incerteza constante no emprego.

2.4-Precariedade Laboral

Ao longo dos tempos, verifica-se que o conceito de trabalho e as relações de trabalho existentes têm sofrido profundas alterações. O mercado laboral e a relação existente entre trabalhadores e empregadores também sofreram mutações. A ideia descrita é fundamentada por Chambel (2011:11) que afirma que “as características do emprego sofreram alterações nos últimos anos, as quais modificaram consideravelmente as relações entre as pessoas e as organizações nas quais trabalham”. Deste modo, pode-se afirmar que dentro das organizações, assiste-se a uma alteração profunda nos modos de contratar e no tipo de relações existentes entre os empregadores e os colaboradores da organização, o que leva a que o trabalho e as relações do mesmo possam ser vistas e analisadas numa perspetiva diferente.

Verificou-se, no decorrer dos tempos, que as formas tradicionais de trabalho, desde sempre utilizadas, foram sendo acompanhadas de novas formas e de diferentes perspetivas de ver e analisar as relações trabalho. Segundo Kóvacs (2002:67), as formas de trabalho a que atualmente se assiste vão acontecendo devido a fatores como: “a qualificação, a mobilidade profissional e as possibilidades e exigências de aprendizagem estão igualmente relacionadas com as estratégias de modernização seguidas pelas empresas, bem como o tipo de organização de trabalho”. Neste sentido, compreende-se que estas novas formas de trabalho que atualmente assistimos se prendem, segundo os fatores enumerados pelo autor, muito também com as questões que atualmente se verificam de internacionalização das empresas, bem como o sucessivo envio de expatriados para filiais, existindo desta forma uma mobilidade de

peças que tem sido constante e que afeta a forma como são encaradas estas relações do trabalho.

Por outro lado e como verificado, atualmente encontram-se formas de trabalho diferentes das tradicionais que tiveram impacto nos dias de hoje e que alteraram consideravelmente a forma como o trabalho era encarado até então. Estas novas formas de trabalho, segundo Bilhim (2006:177), levaram a “uma série de modalidades de trabalho atípicas ou inovadoras, que se diferenciam da relação salarial de dependência hierárquica, do Pós Segunda Guerra Mundial”. O mesmo autor designa que as formas consideradas atípicas de trabalho, pelo fato de não se basearem numa relação de trabalho tradicional, podem tornar-se típicas. Neste sentido, Bilhim (2006:177) afirma ainda que “perspectivam-se no horizonte múltiplas formas de emprego, ao ponto de, num futuro próximo, as formas que actualmente são consideradas atípicas poderiam passar a assumir a designação de formas típicas, se a tendência continuar a ser no sentido de as favorecer”. Adicionalmente e de acordo com este mesmo autor, as formas consideradas atípicas são enumeradas como sendo o trabalho independente, o trabalho temporário, a situação de pré reforma com exercício de atividade, o trabalho a tempo parcial, por turnos e em jornada contínua, trabalho ao domicílio e teletrabalho e trabalho a dias.

Nos dias de hoje, as formas atípicas ou inovadoras elencadas por este autor têm vindo a assumir a normalidade. Efetivamente, no presente, devido a alterações profundas no mercado, à crise financeira, à globalização e à expatriação, estas formas têm sido habitualmente utilizadas. No entanto, segundo Cabral-Cardoso et. al. (2008:701) “uma grande maioria de pessoas prefere a estabilidade do posto de trabalho ao trabalho temporário. Por conseguinte, numerosas pessoas aderem ao regime não por opção mas por inevitabilidade ou necessidade”.

Deste modo, as formas atípicas de trabalho não são utilizadas porque as pessoas queiram mas sim por necessidade fruto da conjuntura e falta de trabalho a que se assiste. Atualmente as condições de trabalho verificadas são diferentes das existentes há alguns anos e grande parte das pessoas pode estar numa dessas relações laborais. Como refere Chambel (2011:11) “uma larga percentagem de pessoas passou a estar envolvida em situações de emprego fora das condições tradicionais ou *standard*, os também chamados

trabalhadores contingentes”. Verifica-se, porém, que devido a esta situação, uma das formas a que as pessoas recorrem diz respeito ao trabalho temporário. Apesar disto, o recurso a esta nova forma de trabalho permite que as pessoas pontualmente possam encontrar nesta nova modalidade um escape e uma maneira de fazer face a uma necessidade que passa pela conquista de um trabalho ainda que precário, mas que vai permitindo o sustento para as suas necessidades do dia-a-dia. Assim sendo, e estando as empresas a viver situações económicas graves, as formas de contratação sofreram também alterações na medida em que não vão de encontro aos moldes tradicionais de contratação. Devido à grave crise económica instalada que, como referido, tem repercussões no mercado laboral, a falta de trabalho levou a que cada vez mais se assistisse a formas de contratar mais flexíveis.

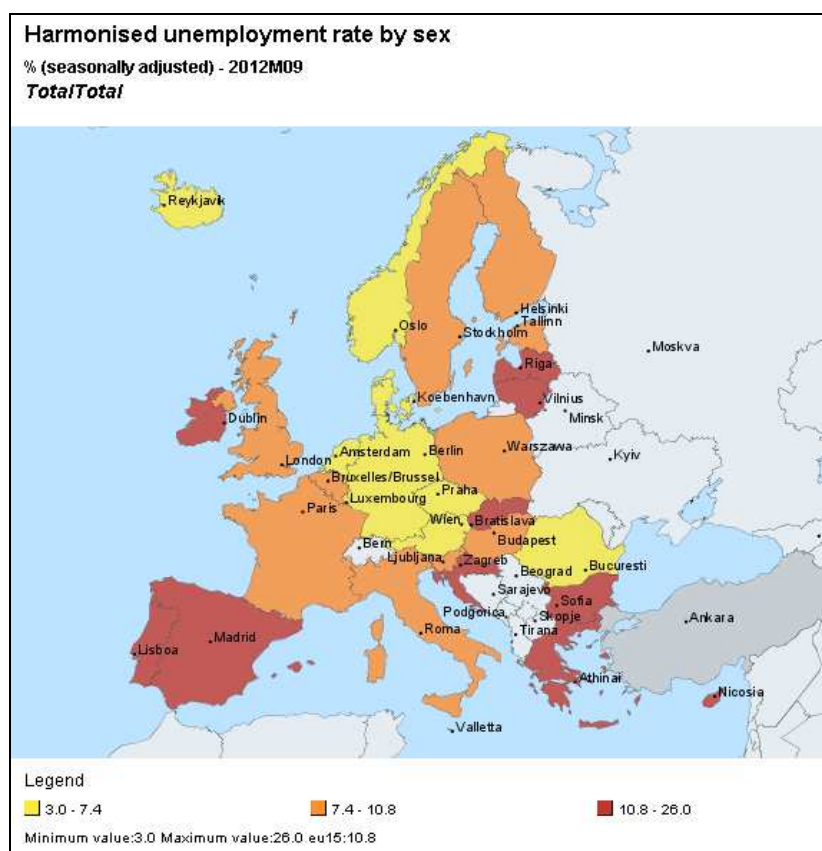
Face às questões económicas, à crise e ao estado do mercado laboral, verifica-se que também em Portugal as formas de trabalho temporário sofreram um aumento significativo na procura, sendo que se pode afirmar que esta forma de trabalho, devido aos motivos referidos, tem ganho cada vez mais adeptos. Assim, denota-se que, segundo CIETT (2011, citado por Chambel, 2011:11), “o número de trabalhadores temporários de agência duplicou entre 1998 e 2008 e aumentou de 0,6% para 0,9% a sua taxa de relação em relação à percentagem de empregados no país”.

Do observado, pode-se dizer que se tem assistido a alterações profundas dos modos de contratação laboral e do mercado, que são marcadas, segundo Chambel e Sobral (2012:72), pela “insegurança, precariedade ou flexibilidade laboral que fazem parte das expressões que ilustram a atual conjuntura económica, social e política e que, por força da sua utilização, se tornaram parte integrante da quotidianidade de todos aqueles que compõem o mercado de trabalho”. Poder-se-á, deste modo, afirmar que a crise, a insegurança no trabalho e as novas formas de trabalho contribuem para a existência de precariedade e flexibilidade laboral, sendo que esta situação se verifica em Portugal.

Como foi dito anteriormente, as alterações das relações de trabalho e a criação de novas formas de trabalho aliadas à falta de trabalho e crise que se vive atualmente contribuiu em larga escala para a precariedade laboral. Segundo Domingos et. al. (2011:9), “em 2010, Portugal era o terceiro país da União Europeia com maior índice de

precariedade laboral”. Os mesmos autores realçam ainda mais a precariedade quando reiteram que ”cerca de 23,2% dos trabalhadores por contra de outrem estavam ligados à sua entidade patronal por um contrato a termo ou por outro tipo de vínculo precário”. Pode-se afirmar, atualmente, que a precariedade laboral está em crescente expansão, o que é explicitado por Domingos et. al. (2011:9-10) quando referem que “a expansão dos contratos de trabalho temporário, que enquadram perto de 80 000 trabalhadores, e dos falsos recibos verdes, que podem abranger centenas de milhares de pessoas, assinala a transformação recente dos modelos de relação laboral”. A precariedade laboral dos dias de hoje e as taxas atuais de desemprego em níveis elevados, nomeadamente em Portugal comparativamente com outros países europeus, como podemos constatar através da figura 3, faz com que cada vez mais trabalhadores busquem emprego através de novas formas de trabalho. Domingos et al (2011: 9) dizem que “a precariedade concorre para a criação de um homem novo. Sob a ameaça do despedimento, o trabalhador é compelido a concentrar os seus esforços na dedicação à empresa”.

Figura 3 – Desemprego na Europa em Setembro de 2012



Fonte: Eurostat

A par desta precariedade laboral surge também o conceito de flexibilidade. De acordo com Duarte (2011:15), “a flexibilidade aparece nas últimas décadas como um dos principais vocábulos e instrumento da modernização das empresas”. A mesma autora reforça a ideia afirmando que “a flexibilidade transmite-se discursivamente numa essência e num ideal dos tempos atuais”. Relativamente a este conceito de flexibilidade Chambel e Sobral (2011:115-116) reiteram que “como consequência desta flexibilidade, as empresas têm cada vez mais dificuldade em oferecer aos seus empregados a segurança laboral de outrora, onde a certeza contratual de um emprego para toda a vida era tida como garantia após a entrada no mercado de trabalho”.

Aliada a esta precariedade laboral, à flexibilidade, à globalização, à internacionalização e crise da economia portuguesa, tem-se assistido a um crescente fenómeno da expatriação dos colaboradores para filiais estrangeiras no sentido de ocuparem lugares nas unidades organizacionais situadas noutros mercados com mais possibilidades de negócio. Isto deve-se ao facto de que, estando as empresas a passarem dificuldades graves, existindo dentro das próprias empresas precariedade laboral devido à escassez de trabalho, muitas delas optam por proceder ao envio de expatriados para as filiais no sentido de evitar os despedimentos.

2.5-Expatriação e o conceito de Expatriado

A expatriação, tal como a globalização e a internacionalização, assume nos nossos dias um papel preponderante, podendo-se também afirmar que se trata de um dos conceitos mais debatidos na atualidade. Assim, poder-se-á dizer que a expatriação está intimamente relacionada com os conceitos de globalização e de internacionalização. Cabral-Cardoso et. al. (2008:304) salientam esta ideia mostrando que “outra implicação relevante da globalização e da internacionalização das empresas relaciona-se com a expatriação”.

Na atualidade, a expatriação que tem sido uma crescente nos últimos tempos, pode ser definida, segundo Culpepper e Mitrev (2012:160), como sendo o processo que “geralmente representa a atribuição de um profissional para uma filial estrangeira”. No entanto, a expatriação não é apenas a colocação de um profissional numa filial mas sim um processo dinâmico e complexo que envolve uma gestão eficaz na escolha e acompanhamento do colaborador.

Apesar da expatriação não ser um fenómeno novo, a Gestão de Recursos Humanos deve encará-la como o sendo, ao mesmo tempo que deve atuar de uma forma mais eficaz e empenhada, pois o fenómeno da expatriação tende a ser uma realidade crescente dos nossos dias. Barmeyer e Davoine (2012:46) dão a conhecer este aumento da expatriação através de “um estudo recente da Price Waterhouse Coopers que prevê que o número de expatriações nas empresas multinacionais seja, em 2020, 50% superior ao que foi em 2000”. Barmeyer e Davoine (2012:46) acrescentam ainda que “se a expatriação tradicional foi mais uma expatriação orientada para o controlo das filiais estrangeiras, as formas contemporâneas de mobilidade são mais variadas e visam frequentemente a prioridade de aquisição de competências para os quadros, assim como a transferência e a troca de conhecimentos de uma unidade à outra da empresa”.

Certo é que a globalização arrastou grande parte das empresas a usarem o processo de expatriação, sendo cada vez mais o número de empresas que colocam expatriados nas filiais no exterior, onde se encontram localizados, fruto da internacionalização do negócio. A ideia descrita é reiterada por Culpepper e Mitrev (2012:158), os quais referem que a “expatriação é uma parte importante do fenómeno da globalização com mais e mais gerentes e trabalhadores que vivem e operam fora das fronteiras do país de origem e da empresa”.

Em Portugal, fruto também desta globalização e consequente internacionalização dos negócios, a expatriação de colaboradores também tem sido muito utilizada. PME Link diz que “com a globalização, cada vez mais empresas portuguesas, não só as grandes mas também as PME, sentem a necessidade de manter alguns trabalhadores fora das nossas fronteiras”⁶. Nesta linha de pensamento, também Camara (2011) refere que a expatriação de quadros e técnicos portugueses é um fenómeno em rápida expansão e ainda muito pouco estruturado em Portugal.

Verifica-se, porém, que a expatriação começa a ser um fenómeno crescente nas empresas portuguesas, uma vez que o número de processos de expatriação tem vindo a crescer ao longo dos anos. A este propósito, a consultora Mercer lançou um estudo nacional sobre as práticas e políticas de expatriação em Portugal analisando as

⁶ Site: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_43158-3_41101--View_429,00.html

tendências de mercado sobre políticas de expatriados no nosso país. A consultora revela que segundo o estudo “para os próximos dois anos, 47% das empresas prevêem novos destinos para a expatriação e regista-se a tendência da maioria das empresas para aumentar o número de colaboradores expatriados (79%) como tem vindo a acontecer desde 2008”.⁷ Assim, pode-se referir que os dados apontam para o facto de que o número de expatriados aumenta desde 2008, ano em que se iniciou a crise financeira internacional e que se repercutiu em Portugal a crise económico-financeira.

Portugal, como visto anteriormente, não ficou imune aos processos de expatriação e até se percebe que a tendência é de aumentar o número de expatriados. No entanto e nesta linha de orientação, Brettel (2010, citado por Norwood e Stai , 2011:29-30) afirma que “em Portugal, a expatriação era vista como um escape de segurança para a pressão da população”. Norwood e Stai (2011:30) acrescentam ainda que “pode haver muitas razões para algumas pessoas se decidirem tornar expatriados”. Certo é que, e como refere Bonache et. al. (2001, citado por Cunha e Rego, 2009:283) “é progressiva a quantidade de indivíduos que, exercendo funções ao serviço da sua organização, emigram temporariamente para outro país – são os expatriados”.

Os expatriados podem ser definidos, segundo Aycan e Kanungo (1997, citado por Cunha e Rego, 2009:283), como sendo “empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguirem objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos”. Neste sentido, Dasari et. al. (2012:7) caracterizam os expatriados como sendo “pessoas que atravessam a fronteira nacional para outro país para alcançar os seus objetivos profissionais, económicos e financeiros”. No entanto, torna-se essencial afirmar que este envio de expatriados não é uma tarefa fácil, isto porque, nem todos os colaboradores podem ser expatriados. Para se ter sucesso nesta missão e para se poder escolher com certeza e rigor os colaboradores a enviar deve-se ter em atenção determinadas circunstâncias. Deste modo, e indo de encontro a esta afirmação Avril e Magnini (2007:53) dizem que “para um expatriado ter sucesso deve ser tecnicamente competente e adaptável”. Camara (2008:59) reforça esta ideia afirmando que “a

⁷ Site: <http://www.mercer.pt/press-releases/1387345>

expatriação não era para qualquer um e que o potencial expatriado deveria ter, para além de competências técnicas, um perfil comportamental preditor de sucesso no seu contacto com novas realidades culturais”.

O envio de expatriados, como observado, requer muita sensibilidade e muito critério para que se possa escolher a pessoa certa para que esta tenha sucesso nesta missão internacional. Deste modo, pode-se afirmar que é um desafio muito grande nos dias de hoje o envio de expatriados bem como a gestão internacional dos mesmos. Nesta sequência, um dos problemas, especificamente internacionais da Gestão de Recursos Humanos é a expatriação e a gestão de expatriados. Assim sendo, são comuns questões como quem enviar, como e as condições, bem como o que deve ser tido em conta antes do envio de um expatriado. Culpepper e Mitrev (2012:158) referem bem esta questão quando sublinham que “na estrutura global de negócios, o sucesso depende muito da qualidade da gestão internacional. Perguntas sobre se enviar alguém em missão internacional, quem, quando e por quanto tempo tem levado ao desenvolvimento de várias políticas e contratos de trabalho”. Pode-se assim concluir que antes de enviar um empregado para o exterior é imperativo considerar todos os aspetos desta questão.

A expatriação segundo o estudo da consultora Mercer conclui que “as empresas que participaram neste estudo, e que operam em Portugal, assinalam como destinos mais frequentes para os seus colaboradores expatriados os países Europeus (78%)⁸”. Neste sentido e de modo a perceber que funções são normalmente expatriadas, Cunha e Rego (2009: 285) referem que “entre as funções mais frequentemente expatriadas encontram-se as de diretor executivo, gestor de topo, *controller* financeiro e profissional altamente qualificados”. Por outro lado, o PME link diz que “estes empregados deslocados no estrangeiro asseguram essencialmente tarefas de supervisão, gestão ou apoio técnico e podem trabalhar tanto em filiais da empresa nacional como em empresas locais associadas, por exemplo através de acordos de *joint venture*, ou ainda em empresas do grupo empresarial”⁹.

⁸ Site: <http://www.mercer.pt/press-releases/1387345>

⁹ Site: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_43158-3_41101--View_429,00.html

O envio de expatriados para missões internacionais tem vários objetivos específicos. Segundo Cunha e Rego (2009: 287) “um dos modos mais simples de classificar as actividades dos expatriados consiste em considera-los como agentes de transferência, de aprendizagem e de difusão de conhecimento, assim como de aprendizagem organizacional”. De acordo com os mesmos autores, os expatriados são agentes que podem ser uma fonte de transferência de conhecimento “de rotinas, saberes, conhecimentos, valores da sede para a filial”. Nesta linha de orientação também o PME Link enumera três razões para o envio de expatriados sendo elas: “preencher postos de trabalho para os quais não existe a competência no país de destino, transferindo o know-how da empresa-mãe em Portugal; preencher lugares de gestão, assegurando o controlo das, ou a influência nas, decisões pela empresa portuguesa; adquirir conhecimentos que serão mais tarde transferidos para a empresa portuguesa”¹⁰. Assim sendo, percebe-se que o envio de expatriados passa pela construção de uma filial exatamente igual à sede da mesma de modo a manter os valores e o mesmo funcionamento da sede. Por outro lado, também pode passar pela experiência e conhecimento que vai adquirir e transferir posteriormente para a sede em Portugal, tal como refere Norwood e Stai (2011:30) “o expatriado pode ser benéfico para as empresas por causa do conhecimento adquirido por este”.

A expatiação não deve ser vista apenas como o processo de enviar expatriados para filiais mas sim como um processo moroso, eficaz e minucioso de expatriar e gerir os expatriados enviados em missões internacionais. Deste modo, é possível afirmar-se que a expatiação “se trata, portanto, de um fenómeno multidimensional que não se pode reduzir unicamente ao regresso precoce dos expatriados ”como refere Camara (2011:34). Assim sendo, percebe-se que “as empresas enfrentam novos desafios na mobilidade do expatriado”¹¹.

Compreende-se, assim, que a Gestão de Recursos Humanos desenvolve, com o envio destes expatriados, uma gestão cada vez mais internacional devido ao desafio do crescente aumento dos processos de expatiação. Esta ideia é sustentada por Dasari et.

¹⁰ Site: http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_43158-3_41101--View_429,00.html

¹¹ Site: <http://www.mercer.pt/press-releases/1387345>

al. (2012:8), os quais referem que “à luz dos desafios pessoais e específicos de cada país, as organizações encontram uma tarefa árdua para a integração bem sucedida de expatriados com mão de obra local, especialmente nas economias de capital em redes como China, Coreia ou Japão, onde as conexões são parte integrante do mundo dos negócios”.

Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos vai sendo cada vez mais uma gestão internacional que se depara com desafios constantes, vivendo a mesma num mercado cada vez mais global. Desta forma e mediante Hu e Xia (2010:170) “as organizações e os académicos devem ter uma visão mais estratégica de arranjos de pessoal global, a fim de maximizar o uso de recursos humanos talentosos”.

Apesar disto, verifica-se que, segundo Camara (2011), a maioria das empresas portuguesas adota soluções casuísticas, não tendo uma política de expatriação definida, nem critérios de reintegração dos seus expatriados. Assim, as empresas são postas à prova pelo facto de não terem definida uma política clara de expatriação uma vez que os processos de expatriação têm adjacentes alguns desafios. Como referem Cabral-Cardoso et. al. (2008:304), “a expatriação comporta dois desafios: seleccionar pessoas em função de critérios que sejam pertinentes para o desempenho no país específico onde decorre a missão, e escolher as que denotem mais probabilidade de ajustamento sócio-cultural (trabalho, cultura, interação), pois é desse ajustamento que depende em grande medida o desempenho”. Assim sendo, o recrutamento, a seleção do expatriado, a avaliação de desempenho e a formação são fatores preponderantes no sucesso da missão do expatriado. Como refere Camara (2011), os critérios de seleção dos expatriados, o seu acolhimento, orientação e integração, a chegada ao país de destino, o acompanhamento da sua atuação ao longo do ano, a existência de uma avaliação de desempenho justa e objetiva, a composição do seu pacote remuneratório e as práticas de reintegração na empresa-mãe e de gestão de carreira do ex-expatriado surgem como os fatores-chave para uma expatriação de sucesso. Compreende-se assim, que as práticas de gestão de recursos humanos como o recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e formação são o fator chave e determinante no resultado da missão do expatriado.

Os processos de expatriação têm vindo a crescer devido à falta de trabalho que existem nas organizações a nível nacional, uma vez que estas, em vez de recorrerem ao

despedimento dos trabalhadores, muitas vezes, os canalizam para as filiais onde emergem novos polos de negócio. Por sua vez, e mediante uma situação precária no mercado laboral e nas relações de trabalho devido à oferta de candidatos superior face ao número de ofertas de trabalho, a realidade leva a que os trabalhadores sejam mais flexíveis e disponíveis para aceitar ou propor um processo de expatriação. Esta situação verifica-se devido à crise em Portugal, que tem levado a um aumento da taxa de desemprego, e ao medo dos trabalhadores perderem o emprego, pois estes já não são para toda a vida mas sim cada vez mais precários, fazendo com que sejam cada vez mais flexíveis e estejam predispostos para abraçar projetos internacionais.

Neste sentido, a expatriação existe muito devido à falta de trabalho nos dias de hoje, à precaridade das relações laborais existentes entre colaboradores e empresas, o que faz com que os projetos internacionais ganhem cada vez mais seguidores, quer por parte das empresas e dos trabalhadores, como forma de evitar despedimentos, situações precárias de emprego e tentar solucionar a questão da falta de trabalho que se vive atualmente. No entanto, sendo estes processos de expatriação cada vez mais massivos, a questão da precaridade laboral pode acontecer quando os mesmos regressarem, podendo a empresa não ter lugar para os colocar.

2.6 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de gestão de recursos humanos podem ser consideradas como sendo as técnicas e os métodos utilizados para gerir da melhor forma os colaboradores de uma empresa. Deste modo e segundo Castanheira et. al. (2011:26), “as práticas de gestão de recursos humanos referem-se às acções levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, consequentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional”. É possível, deste modo, afirmar-se que as práticas de gestão de recursos humanos são a chave do sucesso que contribuem para a eficaz gestão dos recursos humanos de cada organização.

Num cenário traçado pela forte concorrência de mercados, de globalização, de internacionalização e de envio de expatriados, as práticas de gestão de recursos humanos são preponderantes para que se possa extrair o que de melhor existe em cada colaborador de uma organização. Sendo, atualmente, a Gestão de Recursos Humanos

mais direcionada para um nível de gestão internacional devido ao aumento dos processos de expatriação, à crescente internacionalização das empresas e à crise existente, as práticas de gestão de recursos humanos assumem sem dúvida um papel essencial pois é através destas que se alcança o sucesso das organizações.

A Gestão de Recursos Humanos, através das práticas utilizadas para gerir eficazmente as pessoas nas organizações, assume uma cada vez maior importância num cenário marcado por fortes internacionalizações, busca de novos mercados e fragilidades do sistema económico. Como referem Castanheira et. al. (2011:27), “as práticas de gestão de recursos humanos têm sido referidas como fundamentais para compreendermos o compromisso e o desempenho dos trabalhadores”.

Num cenário marcado pelo crescente envio de expatriados para missões internacionais torna-se cada vez mais importante perceber como deve ser feito o recrutamento e a seleção dos candidatos para estes projetos, como deve ser preparado e avaliado este profissional antes e durante o projeto. Práticas como recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho são fundamentais para levar ao sucesso da missão internacional.

Segundo referem Chambel e Sobral (2011:111), “os novos formatos de contratação compreendem novos modelos de gestão de recursos humanos e muitas questões relativamente às políticas mais adequadas para responder às necessidades das empresas e dos trabalhadores”.

Numa perspetiva de compreender estas práticas de gestão de recursos humanos torna-se essencial ver o quadro conceptual que cada uma tem. Assim sendo, será explanado nos pontos seguintes práticas como o recrutamento, a seleção, a formação, avaliação de desempenho. O objetivo passa por se saber segundo a literatura como devem ser recrutados, selecionados, formados e avaliados os expatriados à luz de um quadro teórico conceptual. Será ainda feito o mesmo para o processo de repatriação.

2.7- Recrutamento do expatriado

Atualmente o mundo vive num ambiente de globalização de mercados, de internacionalização de empresas, de expatriação bem como num cenário de crise e precariedade laboral que certamente também levará a compreender que quer a Gestão de

Recursos Humanos quer as práticas poderão também estar a sofrer alterações. Assim sendo, e visto que a expatriação é uma das consequências da globalização, Bilhim (2006:149) refere que “a internacionalização da Gestão de Recursos Humanos tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios, das actividades produtivas e da economia”

Realça-se que, sendo a Gestão de Recursos Humanos focalizada mais a um nível internacional, devido ao mundo globalizado em que nos inserimos, também as práticas de gestão de recursos humanos poderão ser a chave do sucesso para a gestão internacional. Pois, o facto de estarmos a assistir a níveis de expatriação fortes poderá levar a novos desafios para a gestão de recursos humanos relativamente à gestão destes processos, nomeadamente dos expatriados.

Assim, a análise das práticas de gestão de recursos humanos é essencial nos dias de hoje, na medida em que, como refere Alves et al, (2008:103), “são exigidas às organizações, mudanças céleres e perspicazes nos modos de gerir, de actuar, decidir e de encarar os contributos dos colaboradores”, percebendo-se, deste modo, a importância da análise destas práticas dada à relevância que elas têm para fazer face a estes desafios. Deste modo, torna-se essencial analisar estas práticas, iniciando-se pelo recrutamento.

O recrutamento foi definido segundo Caetano e Vala (2007:269) como sendo “visto como o atrair dos potenciais candidatos”. Esta mesma definição de recrutamento é perfilhada também por Cabral-Cardoso et al (2008:224) definindo que “o recrutamento visa atrair candidatos”. Nesta ordem de ideias o recrutamento é definido por Reis (2010:2) como consistindo “na procura de candidatos através dos meios que a empresa utiliza para a sua divulgação”.

Os vários autores que se debruçam sobre esta prática de recrutamento referem que o recrutamento pode ser interno ou externo. Assim sendo, o recrutamento interno diz respeito ao captar de um talento dentro da organização, como refere Reis (2010:8) “o recrutamento interno é limitado ao quadro das pessoas da empresa, considerando apenas como candidatos potenciais os colaboradores que possui no momento”. Por recrutamento externo, entende-se a busca de um talento fora da organização, como afirma Reis (2010:11) “o recrutamento externo ocorre quando as empresas não

encontram, entre os seus colaboradores, pessoal qualificado para a vaga a ser preenchida, ou quando ele constitui uma opção política da empresa”.

O processo de recrutamento é composto por diferentes etapas e constitui um dos processos mais importantes na captação do talento que contribuirá para o sucesso organizacional. Assim, o recrutamento é um processo criterioso que consiste no captar o melhor colaborador para posteriormente ocupar uma determinada função. No entanto e como referem Avril e Magnini, (2007:54) “antes de enviar um empregado para o exterior é imperativo considerar todos os aspetos desta questão”. Deste modo, e como referem os mesmos autores “o sucesso de um expatriado depende em primeiro lugar como é bem concluído o processo de recrutamento”.

Quando uma empresa necessita de recorrer ao mercado para recrutar um colaborador dever-se-á, segundo Camara (2008:164), ter em atenção as “competências técnico-profissionais correspondentes ao cargo a ocupar; competências de liderança e gestão e competências comportamentais exigidas pela empresa para o desempenho de cargos de grau de complexidade e nível de responsabilidade equivalentes ao cargo a ocupar no estrangeiro; perfil de competências específico para um expatriado”.

Do processo de recrutamento devem fazer parte não só competências técnicas mas também competências comportamentais e relacionais. Cerdin (2012:6) salienta que, numa economia global cada vez mais, as organizações devem ir para além das habilidades técnicas mas valorizar também as competências interculturais. Esta ideia é, também ela, desenvolvida por Carol et. al. (2012:193) referindo que “as literaturas identificaram muitos fatores como preditores válidos de sucesso de expatriados. Estes fatores incluem competências técnicas (por exemplo habilidades técnicas, habilidades gerenciais, capacidade de liderança, o desempenho passado e experiência anterior de trabalho no exterior), capacidade e competências comportamentais (por exemplo boa comunicação, adaptabilidade e capacidade de impor respeito entre outras”. Pode-se, assim, afirmar que o candidato recrutado, que possivelmente poderá ser selecionado, deverá ter competências técnicas e comportamentais sendo ambas em simbiose o resultado de uma missão de sucesso.

As competências técnicas e comportamentais são responsáveis pelo sucesso de uma missão internacional de um expatriado. Deste modo, estas competências são identificadas por Boonman e Lansing (2011), referindo os autores que “quatro características são factores de sucesso para candidatos expatriados”, sendo estas “características individuais, uma organização de políticas e procedimentos, ajustes e família e atitude de anfitrião nacional”. Nesta ordem de ideias Chang et al (2012:927) referem que se pode “identificar quatro dimensões nas competências do expatriado que são: capacidade, motivação, oportunidade e busca de transferência de conhecimento”

Relativamente às competências que devem ser identificadas num candidato a um processo de expatriação, são de destacar as competências de ordem técnica e comportamental. Peterson (2000, citado por Avril e Magnini, 2007:54) considera que “o que distingue um candidato bem sucedido de outro” passa segundo o autor nesta fase de recrutamento “pelo currículo do candidato que deve ser primeiro considerado. Um fator retratado através do currículo é o nível de fluência que o candidato tem com a língua estrangeira”. Tye e Chen (2005 citado por Avril e Magnini, 2007:54) referem que “além disso pode indicar o montante de experiência internacional da pessoa e se ele já trabalhou no país que está em foco”. Porém, Avril e Magnini (2007:54) salientam que um outro elemento “que pode ser identificado através do currículo é a competência técnica do candidato, isto é, a capacidade de eficazmente executar a tarefa que requer habilidades específicas”. Deste modo, e segundo Avril e Magnini (2007:54), “o currículo é um bom ponto de partida na busca do candidato e pode ser útil em triagem de candidatos mas o processo de seleção do expatriado deve evidentemente ir além do currículo”. Pode-se afirmar deste modo que uma das formas iniciais de recrutar um candidato para validar as suas habilidades ou competências técnicas pode ser a partir do currículo, no entanto, é no processo de seleção que se confirma a veracidade das mesmas bem como as competências comportamentais.

Relativamente ao recrutamento de expatriados muitas são as perguntas que têm sido levantadas. Como referem Culpeper e Mitrev (2012: 158), “perguntas sobre se a enviar alguém em missão internacional, a quem, quando e por quanto tempo, tem levado ao desenvolvimento de várias políticas de recrutamento e contratos de trabalho”. No entanto, existe necessidade de colocar expatriados nas filias estrangeiras. Como

referem Caligiuri (2000) e Hays, (1971 citado por Carol et. al., 2012:200) “especialistas internacionais em recursos humanos concordam que é imperativo para atrair, selecionar, desenvolver e reter empregados que vivem e trabalham efetivamente fora das fronteiras nacionais do seu próprio país”.

Compreende-se, pelo exposto, que “as últimas décadas têm testemunhado a mudança das organizações de multinacionais e a perspectiva global o que levou à integração do mundo do mercado de recursos humanos” como referem Hu e Xia (2010:170). Adicionalmente, também se sabe que, como refere Alves (2008:103), “cada vez mais se torna evidente que o sucesso organizacional é determinado pelas capacidades, aptidões, talentos e experiências dos seus colaboradores”.

Segundo Dasari et. al. (2012:9) esse sucesso assenta em quatro pilares referindo que “a gestão eficaz de expatriados requer atenção para quatro parâmetros, seleção de expatriados, preparação para a missão internacional, atribuição da gestão de desempenho durante a missão e repatriação, processo após a atribuição”.

2.8-Seleção do Expatriado

A seleção é uma das práticas de gestão de recursos humanos que detém uma importância cada vez maior nos processos de contratação de expatriados. Sendo a seleção a técnica que permite escolher o melhor candidato para uma vaga ela acarreta nos tempos atuais uma grande responsabilidade de “escolher a pessoa certa para o lugar certo” numa conjuntura atual de Gestão Internacional de Recursos Humanos. Nesta linha de pensamento e mostrando a importância da seleção Cherng et. al. (2012:120) salientam que “a seleção é a questão mais importante na escolha de pessoal”.

A seleção foi definida por Caetano e Vala (2007:269) como sendo “todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última de admissão” Nesta linha de ideias também Cabral-Cardoso et al (2008:226) definiram esta prática afirmando que “a selecção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. Adicionalmente, Reis (2010:2) define seleção como sendo “a escolha dos candidatos mais adequados às oportunidades de trabalho que a empresa oferece”. Por outro lado, Cabral-Cardoso et al (2008:226) caracterizam “a selecção

como sendo o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas aos exercícios de funções específicas, depois de recrutados/atraídos”.

Os desafios atuais que se vivem com o processo de internacionalização das empresas, a crise económica e financeira e a expatriação leva a que, muitas vezes, este processo de seleção de expatriados não seja eficaz. Como afirmam Cabral-Cardoso et al (2008:303-304), “há riscos de aplicarem critérios e métodos de seleção que são ajustados e bem acolhidos na casa mãe, mas não se ajustarem nos contextos onde operam as filiais, daí advindo consequências negativas para a eficácia dos processos”.

Cabral-Cardoso et al (2008:304) referem que “uma quantidade cada vez maior de organizações necessita de selecionar colaboradores para exercerem funções como expatriados noutros países”. No entanto, esta seleção de expatriados comporta desafios pois neste processo de expatriação dever-se-á, como refere Cabral-Cardoso et al (2008:304), “seleccionar pessoas em função de critérios que sejam pertinentes para o desempenho no país específico onde decorre a missão; escolher os que denotam mais probabilidade de ajustamento sócio cultural (trabalho ,cultural, interação) pois é desse ajustamento que depende em grande medida o desempenho”.

No cenário que vivemos de precariedade/crise e expatriação alguns fatores dificultam o processo. Como refere Cabral-Cardoso et. al. (2008:302), ”um dos factores que mais tem afectado nos últimos anos a selecção é a globalização da economia e a Internacionalização das empresas”. Porém, a seleção apresenta-se como sendo uma das questões essenciais e segundo Avril e Magnini (2007:54) como sendo “a chave primordial para operar com êxito no exterior é selecionar a pessoa certa para atribuir a uma determinada tarefa”. A importância desta prática é de tal ordem grande que, de acordo com Culpepper e Mitrev (2012:161), “uma seleção defeituosa de expatriados está diretamente relacionada com o fracasso de expatriados geralmente definida como o retorno prematuro de um gestor expatriado”.

Depois de atraído o candidato na fase inicial segue-se o processo de seleção que, segundo Dasari et. al. (2012:9), ”começa com a seleção de expatriado que desempenha um papel crucial na determinação do sucesso ou fracasso da missão”, tornando-se uma etapa crucial. Para além disto, Harris e Brewster (1999 citado por Dasari et. al., 2012:9),

descobriram que “a maioria das empresas não seguem um processo de seleção sistemático deixando espaço para muita subjetividade na seleção de expatriados”. Deduz-se assim pelas palavras deste autor que muitas vezes esta fase é subestimada podendo frequentemente trazer consequências nefastas para a organização. A este propósito Dowling e Welch (2004, citado por Dasari et. al., 2012:9) reiteram que “a estratégia de seleção inadequada não só suporta custos diretos tais como: viagens, alojamento, deslocação etc..., mas também inclui os custos indiretos como perda de negócios, relacionamento com o cliente, colegas e assim por diante”.

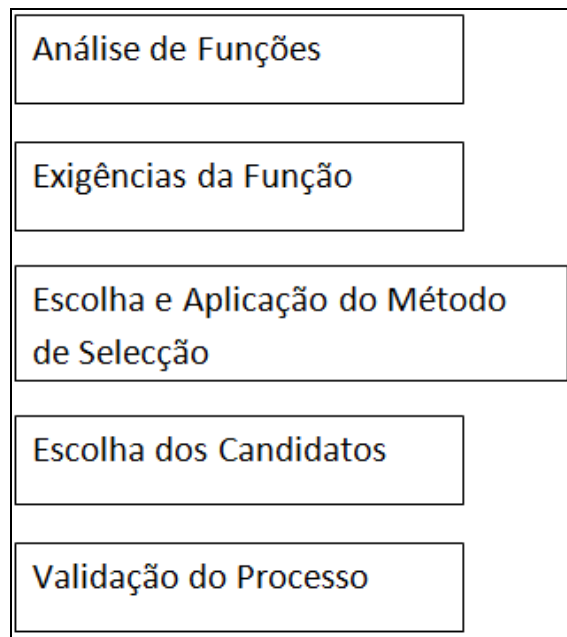
O sucesso de uma missão de um expatriado é avaliado com o facto de este conseguir realizar a missão no tempo definido ou não. Segundo Avril e Magnini (2007:53), “o fracasso do expatriado ocorre quando os expatriados saem ou regressam antes da conclusão da sua missão no exterior”. Com o intuito de evitar o fracasso de um expatriado, a forma como se realiza a seleção conjuntamente com o recrutamento, a formação e a avaliação de desempenho do expatriado, é decisiva para que a missão seja conseguida com sucesso. No entanto, nunca é de mais lembrar que, como referem Avril e Magnini (2007:53), “para um expatriado ter sucesso deve ser tecnicamente competente e adaptável”. A mesma ideia do perfil do expatriado é descrita por Cerdin (2012) afirmando que numa economia global as organizações devem ir além das habilidades técnicas no recrutamento e seleção de funcionários expatriados para permanecer nas competências interculturais que podem ser medidas pela inteligência cultural, inteligência emocional e da presença de certos traços de personalidade.

A seleção de candidatos é como um filtro em que se pode verificar competências técnicas e comportamentais bem como averiguar ainda mais acerca de uma ou outra questão que possa não ficar bem esclarecida na fase de recrutamento. Esta fase, segundo Caetano e Vala (2007:272), e conforme a figura 4, obedece a algumas etapas.

Segundo Caetano e Vala (2007:273), o descodificar do pedido procura “um conhecimento profundo da organização, para se poder identificar corretamente a vaga”. A análise de funções segundo Caetano e Vala (2007: 273) diz respeito “a uma metodologia que tem por principal objetivo a descrição, tão exata e exaustiva quanto possível, das diversas componentes de uma função”. Por exigências da função, o autor refere-se aos métodos utilizados que podem ser qualitativos, quantitativos, recorrendo-

se à atração de candidatos, anúncios, recrutamento interno e externo. Relativamente à escolha de métodos de seleção o autor fala em validade relativa ao critério, restrições aos coeficientes de validade, métodos de seleção e validade preditiva bem como validade e utilidade. A escolha de candidatos diz respeito segundo os mesmos autores, Caetano e Vala (2007:286-287) à validação da escolha do candidato que se prende com escalas como favorável/aceitável, aceitável com ligeiras reservas, aceitável com reservas, fortes reservas e desfavorável.

Figura 4 – Paradigma de selecção Adaptado de Smith & Robertson (1989)



Fonte: Caetano e Vala (2007) – Gestão de Recursos humanos, contextos, processos e técnicas.

A seleção rege-se, essencialmente, pelo método de entrevista. Aquando destes processos podem ser testadas as competências técnicas mas também as relacionais ou comportamentais. Neste sentido, Tracey e Shay (1997, citado por Avril e Magnini, 2007:54) referem que “um traço especial é necessário para que um expatriado se adapte o que é chamado de inteligência emocional”. Segundo Avril e Magnini (2007:55), “a maior parte das características da inteligência emocional pode ser avaliada através da utilização da entrevista comportamental”. Barclay (2001, citado por Avril e Magnini (2007:55-56) explica que “a entrevista comportamental é composta por questões situacionais que apresentam cenários hipotéticos em que ao entrevistado lhe é perguntado sobre como ele iria reagir, questões de comportamento que pedem ao

candidato para descrever as suas acções quando eles enfrentaram circunstâncias particulares em trabalho passado”.

Embora a seleção seja fulcral, como foi dito anteriormente, Cunha e Rego (2009:468) referem que “a tese fundamental que o impregna é a de que não basta seleccionar os melhores candidatos à expatriação. É também necessário prepará-los e formá-los para a missão, fomentar o seu desenvolvimento durante a missão e para a execução de atividades posteriores, aproveitar o seu potencial e motivá-los, proporcionando-lhes condições pessoais e familiares que aumentem as probabilidades de bom sucesso”.

A formação antes e durante este processo, entre outros aspetos é, também, um dos fatores relevantes para que a missão seja levada a cabo com sucesso.

2.9-Formação do Expatriado

A formação do expatriado tem sido encarada como essencial neste processo de expatriação. A formação dada ao expatriado antes da sua partida para uma missão internacional revela-se crucial na medida em que lhe dá a conhecer o país para onde vai, sendo a adaptação a um novo país e cultura facilitada. A este propósito Culpepper e Mitrev, (2012:161) salientam que “a formação do expatriado é o processo de familiarização dos funcionários já selecionados com o país da missão internacional”. Esta ideia é complementada por Cunha e Rego (2009:59) que reiteram que “os formandos (e.g., futuros expatriados em preparação para missão internacional) recebem informação sobre as práticas, os hábitos, os costumes, os valores e os tabus da cultura onde virão a actuar”. Pode-se realçar ainda que para além da formação ser fulcral e preparar o expatriado antes de ir para uma missão internacional ela é também essencial no período de expatriação pois permite dotar os expatriados de capacidades e competências e colmatar possíveis falhas pontuais.

A formação tem sido uma das práticas estudadas por muitos autores na medida em que aposta no desenvolvimento de competências dotando os colaboradores de mais capacidades. Como acrescenta Cabral-Cardoso et. al. (2008:87) “fortes investimentos em acções de formação e desenvolvimento de competências tem sido feitos pelas

organizações portuguesas notando-se uma preocupação crescente com a medição do impacto desse investimento”.

A formação é definida por Caetano e Vala (2007: 327) como sendo “um instrumento indispensável para atingir os objectivos de qualquer estratégia organizacional nas empresas modernas”. Por outro lado, Cabral-Cardoso et. al. (2008:376) referem que “a formação pode ser definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”.

Segundo Cabral-Cardoso et. al. (2008: 376) a formação deve fazer com que “os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa”. Paralelamente a isto e segundo vários autores a formação é uma forma de dotar os colaboradores de capacidades e de lhes comunicar mais facilmente os objetivos da empresa. Esta ideia é também ela partilhada por Cabral-Cardoso et. al. (2008:385), os quais afirmam que “a formação é um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objectivos organizacionais aos novos colaboradores”.

As empresas compreendendo a importância de dotar os colaboradores de capacidades e competências para atingirem vantagem competitiva apostam cada vez mais na formação. Esta ideia é reforçada por Coiteiro (2008:206) referindo que “a maioria das empresas já se preocupa em fazer um diagnóstico e levantamento de necessidades de formação e a partir deste, desenhar o seu plano anual de formação”. Relativamente à importância da formação e aos benefícios que esta possa trazer em termos organizacionais, Coiteiro (2008:206) refere que “quando uma empresa planeia e executa um plano de formação fica a aguardar o retorno desse investimento, isto é, espera o aumento da eficácia e eficiência organizacional”. De realçar que são vários os autores que falam dos benefícios da formação profissional nas organizações e sobretudo da importância do departamento de recursos humanos. Chambel (2011:117) refere que “a formação enquanto componente intrínseca da política de GRH de uma empresa é inegavelmente um garante de produtividade”.

Aquando da decisão do envio de um expatriado para uma missão internacional, a formação pode servir como uma garantia do sucesso do mesmo. Para tal, antes da partida dos expatriados, a formação deve, segundo Barmeyer e Davoine (2012:47), começar “por uma preparação intercultural para o empregado expatriado e para a sua família sobre o país de acolhimento e sobre os diferentes aspectos da adaptação”. Porém, ao longo da sua missão internacional os mesmos autores afirmam que a formação deve na “fase de mobilidade comportar um seminário de integração para os expatriados e suas famílias. Os mentores são nomeados para facilitar presencialmente a integração local dos expatriados”. Porém, segundo ainda estes autores aquando do regresso e sucessivo término da missão internacional “o expatriado e a sua família participam igualmente num atelier de reintegração. Aquilo que foi feito no passado é recolhido de maneira sistemática sobre a forma de relatórios e transmitido aos mentores que acompanharam os expatriados nas filiais”. Verifica-se, deste modo, que a formação é essencial em todas as fases do processo de expatriação, contribuindo para o sucesso do expatriado antes, durante e depois da conclusão da sua missão internacional.

A propósito da formação e relativamente à preparação das missões internacionais, Dasari et. al. (2012:9) referem que a formação da interligação cultural é um ingrediente importante para o sucesso dos expatriados”. Neste sentido, Black e Mendenhall (1990, citado por Dasari et. al., 2012: 9) afirmam que “duas décadas atrás, as empresas muitas vezes não forneciam formação intercultural para os seus expatriados ou seus familiares antes da sua partida em missões internacionais”. Windham International Foreign Trade (1998 citado por Dasari et. al., 2012:9) indica que “agora as empresas começaram a reconhecer a importância de uma formação intercultural, resultando num aumento da formação nessa área”. Apesar disto, Tungli e Peiperl (2009, citado por Dasari et. al., 2012:9) referem que “a formação linguística é fornecida com mais frequência do que a formação cultural como formação antes da partida prevista dos expatriados, embora a maioria dos problemas de ajustamento surtem das diferenças culturais”.

As empresas vão apostando na formação como sendo uma válvula para colmatar lacunas existentes e capacitar os colaboradores, que vão para fora, de habilidades e uma bagagem que permite responder aos desafios do mercado internacional. A este nível

Cunha e Rego (2009:424) consideram que “ as empresas dispõem de quatro grandes tipos de métodos para proporcionarem formação de sensibilização/preparação transcultural a expatriados”. Os mesmos autores, Cunha e Rego (2009:425) referem que “a informação prática destina-se a proporcionar elementos sobre materiais como as condições de vida no país de destino, as realidades laborais e as condições de viagem”. Segundo os mesmos autores não se pode esquecer ou pôr de lado os assimiladores culturais que abarcam fundamentalmente quatro passos que são: os formandos são convidados a ler eventos relativos a situações com as quais poderão vir a deparar-se; são-lhe descritas diversas alternativas de ação para enfrentar essas situações; são convidados a escolher qual dessas é mais apropriada; são-lhe finalmente facultadas orientações sobre o modo mais apropriado de atuar.

A formação é essencialmente o capacitar o expatriado para responder eficazmente e estar bem preparado para um desafio de um projeto internacional. Cunha e Rego (2009: 469) referem que “a formação foi sublinhada como prática especialmente necessária para que os expatriados adquiram competências transculturais”.

Cabral-Cardoso et al (2008:387) salientam que “ a formação é uma condição fundamental para que as pessoas denotem bons desempenhos e as empresas possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, coloquem no mercado produtos competitivos, prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizem as operações de modo mais eficiente (com menos custos) e eficaz”.

Assim e da análise efetuada, pode-se deduzir que a formação é essencial no garante do sucesso do expatriado, uma vez que esta pode levar a que se quebrem barreiras culturais, que este se sinta mais capaz e competente para abraçar um projeto internacional. Neste sentido, antes da partida e como referido anteriormente, a formação em áreas mais culturais que deem a conhecer a cultura do país ao expatriado, irá permitir-lhe uma melhor adaptação para que este se sinta familiarizado com a nova realidade que irá encontrar, minimizando a possibilidade de um regresso precoce por inadaptação. Adicionalmente, a formação assume também ela uma importância fundamental durante o processo de expatriação uma vez que será através desta que o expatriado poderá adquirir competências que lhe permitam colmatar necessidades pontuais, traduzindo-se estas no desempenho do expatriado. Para além disto, a formação

tem um papel igualmente importante aquando do regresso do expatriado na medida em que lhe permite ajustar-se melhor aquando deste regresso à casa mãe, dando-lhe a recordar alguns aspetos da realidade do seu ponto de partida de modo a poder se readaptar rapidamente.

Para além disto e num cenário de crise, o sucesso dos processos de expatriação e consequentemente da internacionalização das empresas tornam-se essenciais para uma organização ser bem sucedida. Neste sentido e como foi anteriormente referido, a formação do expatriado deverá estar sempre presente desde o início até ao fim da missão, tendo assim um papel central num processo de expatriação. Pois, a formação poderá permitir minimizar a possibilidade de um regresso precoce do expatriado e evitar assim que a empresa tenha que suportar os custos deste insucesso, nomeadamente da recolocação deste expatriado na empresa mãe e ter que iniciar um novo processo de expatriação para o substituir. Adicionalmente e neste contexto de crise e de internacionalização onde a concorrência entre empresas é cada vez mais feroz, a organização deverá evitar este tipo de insucesso, através de uma política de expatriação assente na formação contínua do expatriado, pois poderá por em causa a várias realidades da empresa, nomeadamente o sucesso da sua internacionalização.

2.10-Avaliação de Desempenho do Expatriado

A avaliação de desempenho como prática de gestão de recursos humanos tem sido outro dos pontos onde vários autores se têm debruçado. Assim sendo, vários autores consideram a avaliação como a forma de diagnosticar e corrigir bem como melhorar o desempenho de cada colaborador, fazendo com que ele possa marcar a diferença e contribuir para que a empresa possa alcançar uma vantagem competitiva e diferencial neste mercado que, como referido, é globalizado e fortemente competitivo e feroz.

Segundo Caetano e Vala (2007: 360) “a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. Segundo Ivancevich (2008:253) a avaliação de desempenho caracteriza-se por ser “a actividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho”.

Os autores Caetano e Vala (2007:359) referem que "a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização".

Num contexto de internacionalização das empresas e num ambiente de expatriação de colaboradores, o desempenho do expatriado é um fator chave e como tal deve ser acompanhado pelo departamento de recursos humanos. Como refere Camara (2011: 50), "o acompanhamento sistemático feito pela função Recursos Humanos da empresa-mãe ao expatriado pode ser não só fonte de estabilidade no desempenho, como ainda factor preparatório do regresso e reintegração do expatriado". Assim, o mesmo autor (2011: 51) afirma que "o expatriado deve também ser acompanhado, quanto ao desempenho, pela chefia local a quem reporta e que lhe deve dar feedback sobre a forma como desenvolve o seu trabalho e sobre pontos a melhorar ou corrigir no seu relacionamento com os gestores locais ou com clientes, fornecedores ou autoridades locais".

No contexto atual em que o processo de expatriação é um dos desafios mais importantes e sabendo-se da complexidade deste processo, a avaliação de desempenho tem um papel fulcral para o sucesso de um expatriado e assim do próprio processo de expatriação de uma empresa, pois, como afirma Camara (2011:51) "o bom desempenho do expatriado é, como vimos, o critério-chave para aferir do sucesso ou insucesso na expatriação".

O desempenho do expatriado pode ser condicionado por diversos fatores. Cunha e Rego (2009:58) afirmam que "o desempenho do expatriado pode ser prejudicado por duas incapacidades: a de compreender as especificidades culturais dos países onde decorre a missão e a de actuar em conformidade".

A avaliação de desempenho dos expatriados deve apresentar, segundo Tahvanainen (1998 citado por Dasari et. al., 2012: 10), "o esclarecimento de metas de desempenho como sendo um elemento importante entre as estratégias das multinacionais com as metas das práticas de gestão de desempenho dos expatriados".

Dasari et. al. (2012:10) salientam que “outra questão relacionada com a gestão do desempenho de expatriados, passa por não os fazer sentir fora da vista e longe do coração da sede e que se sintam bem-vindos pela filial”.

Muitos são os métodos usados na avaliação de desempenho e salientados por diversos autores. Relativamente à avaliação do desempenho dos expatriados, Camara (2011:51-52) é de opinião que “na prática, a avaliação de desempenho do expatriado tende a ser inteiramente local, com a vantagem de considerar a sensibilidade intercultural e o conhecimento do mercado local, mas o inconveniente de não ser comparável com as avaliações realizadas por outras subsidiárias da mesma multinacional, ou até com gestores de idêntica categoria na empresa-mãe, ou totalmente global, aplicando os mesmos parâmetros a todas as subsidiárias, o que deixa fora do campo de observação os aspectos interculturais, de integração no meio e conhecimento do mercado global”. Relativamente à avaliação do desempenho do expatriado o mesmo autor (2011:56) refere que “quando a avaliação é efectuada pela chefia local, a classificação global de desempenho é normalmente validada pelo superior funcional, na sede, antes de comunicada ao avaliado”. No entanto, segundo o mesmo autor (2011:56) “se o expatriado é o CEO da subsidiária, a sua avaliação tem necessariamente de ser feita pela sede”. Nesta ordem de ideias verifica-se que como refere Palma (2008:103) “cada vez mais se torna evidente que o sucesso organizacional é determinado pelas capacidades, aptidões, talentos e experiencias dos seus colaboradores”.

Pode-se afirmar que a Gestão de Recursos Humanos vive atualmente grandes desafios na gestão de expatriados devido à complexidade que um processo de expatriação envolve a todos os níveis bem como devido ao acompanhamento do mesmo ao longo de cada missão.

2.11-Desafio da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é, cada vez mais, direccionada para uma Gestão Internacional. Esta gestão sofreu alterações devido à globalização dos mercados, à internacionalização das empresas, ao crescente número de expatriados enviados para as filiais, bem como, devido à crise que se instalou em diversas economias mundiais, nomeadamente a portuguesa, que contribuiu em grande medida para o surgimento de desafios com a qual a Gestão de Recursos Humanos se depara atualmente.

Um dos desafios que atualmente a Gestão de Recursos Humanos se depara, prende-se com o facto de ser uma Gestão “fora de portas” num contexto social e cultural diferente do que habitualmente conhece, bem como o contacto entre os trabalhadores de diferentes culturas e países que diariamente coabitam dentro da mesma organização. A ideia mencionada é afirmada por Elmadssia e Hosni (2012:35) que salientam que devido ao aumento de fusões, aquisições e cooperação internacional, a Gestão de Recursos Humanos vê-se confrontada com um desafio que prende-se com o facto de que colegas de trabalho de uma mesma empresa com diferenças culturais são levados a trabalhar juntos em contextos multiculturais, tornando-se assim num desafio uma vez que esta variedade de culturas dentro das organizações incita os especialistas em Gestão de Recursos Humanos a desenvolverem programas de formação para desenvolverem competências interculturais dos trabalhadores. Compreende-se neste sentido que, apesar de as empresas enviarem expatriados, e sendo que este envio tem sido crescente, muitas dessas empresas recorrem igualmente à mão-de-obra local sendo também isto um desafio no processo de expatriação e consequentemente para a Gestão de Recursos Humanos que consiste no conjugar de mão-de-obra local com expatriados enviados das sedes das empresas. Neste sentido e segundo Dasari et. al.(2012:10), “ a integração da força de trabalho de expatriados com a mão de obra local falha muitas vezes porque a Gestão de Recursos Humanos não tem em conta todas situações ou atritos que podem daqui surgir para o sucesso do plano”. Deste modo, pode-se afirmar que este é um dos desafios da Gestão de Recursos Humanos na medida em que a conjugação de expatriados com mão-de-obra local faz com que a Gestão de Recursos Humanos muitas vezes não consiga compreender estas barreiras culturais e sociais que, por vezes, podem deitar por terra todo um plano de expatriação que foi delineado. Por forma, a poder resolver este desafio com que a Gestão de Recursos Humanos se depara, Dasari et. al.(2012:10) referem que uma das soluções para poder gerir eficazmente estes atritos ou conflitos que vão surgindo do contacto entre diferentes culturas passa pelas organizações exigirem que os gestores de recursos humanos antecipem problemas na gestão dos expatriados e lidem com esses problemas de forma rápida e eficaz, permitindo que não se ponha em causa o processo de expatriação.

Outro desafio com que a Gestão de Recursos Humanos se debate nos dias de hoje passa muito pelo facto de, como referido anteriormente, viver-se num cenário onde

vigora a instabilidade e precaridade laboral fazendo com que atualmente existam novas formas de contratos de trabalho bem como novas políticas criando assim um desafio nas formas de contratar, de gerir e de organizar a contratação por parte da Gestão de Recursos Humanos. A mesma ideia é referida por Chambel e Sobral (2011:111) quando referem que “os novos formatos de contratação compreendem novos modelos de Gestão de Recursos Humanos e muitas questões relativamente às políticas mais adequadas para responder às necessidades das empresas e dos trabalhadores”. Adicionalmente e como forma de confirmar este desafio na contratação nos tempos de hoje para a Gestão de Recursos Humanos, estes mesmos autores referem que “um dos pontos atualmente mais debatido consiste na pertinência de investir em práticas de envolvimento e desenvolvimento dos recursos humanos mediante um mercado de trabalho cada vez mais flexível, rotativo e volátil”.

Para além disto, a Gestão de Internacional de Recursos Humanos vive também ela um desafio no que diz respeito ao envio e retorno dos expatriados. No envio, na medida em que a adaptação, a concretização do projeto e os obstáculos que cada expatriado encontra no país para onde é enviado, coloca muitas vezes à prova a Gestão de Recursos Humanos relativamente às suas práticas. No que se refere ao retorno, o desafio prende-se com o lugar que o expatriado vem ocupar e a forma como, muitas das vezes, não são usufruídos pelas empresas as competências, capacidades e uma nova forma de conhecer a realidade cultural, métodos e procedimentos que o expatriado adquiriu e que podem ser transmitidos e contribuir para o sucesso da organização.

Deste modo, pode-se concluir que os expatriados funcionam assim como uma fonte rica de apreensão de novas realidades cujo desafio da Gestão de Recursos Humanos passa por olhar estes expatriados que voltam não como sendo mais um mas sim como portadores de conhecimento e de competências que poderão permitir a implementação de novas ideias e métodos na sede que poderão levar à vantagem competitiva e diferencial da empresa. A ideia descrita é também ela referida por Solimano (2010:ii), pois este autor salienta que “a mobilidade internacional do capital humano e os indivíduos talentosos são fulcrais para a transferência de conhecimentos, ideias, contactos e capacidades empreendedoras”. Por outro lado, Cunha e Rego (2009:60) referem que “a adaptação a uma nova cultura implica a capacidade para

vencer obstáculos e insucessos”, mostrando assim que um desafio dos expatriados é também a capacidade de adaptação a um novo país e a uma nova cultura.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos, devido à sua atualidade, à dimensão e influência que tem nos nossos dias em virtude da globalização que leva à abertura dos mercados, à internacionalização das empresas e a um aumento do número de expatriados, vê-se interligada com alguns desafios devido ao facto desta Gestão Internacional de Recursos Humanos estar a sofrer constantes mutações. No entanto, e para além disto, a recente crise económica e financeira veio fazer com que mais e mais empresas se abrissem aos mercados internacionais e colocassem cada vez mais expatriados nas filiais que vão abrindo em mercados internacionais, levando a que, muitas vezes, este processo seja de tal forma rápido, com o intuito de ganhar novos mercados de negócio, que não exista uma política delineada de gestão eficaz dos recursos que são as pessoas que vão trabalhar nas filiais.

Atualmente, muito fruto das questões económicas vividas num país, as empresas buscam oportunidades ofegantes de negócio por forma a poderem ganhar novos mercados e, deste modo, atingirem uma vantagem diferencial face à concorrência. A necessidade de enviar expatriados é tão rápida que as empresas não definem atempadamente uma política de expatriação, sendo que a necessidade da mesma só é sentida quando os expatriados estão em missão ou voltam. Deste modo, é essencial criar essa política com o intuito de melhor gerir os expatriados ao longo da sua missão internacional e, assim, a garantir o sucesso da mesma. A esta questão acresce igualmente o desafio do regresso desses mesmos colaboradores, a chamada repatriação, que muitas vezes também ela não é definida nem pensada pela própria organização, não existindo assim um planeamento de repatriação, sendo tomada a decisão do lugar que o expatriado vai ocupar apenas aquando do seu regresso à sede.

2.12-Repatriação

O processo de repatriação diz respeito ao regresso de um expatriado para o seu país de origem e, por conseguinte, para a sede da sua organização. O processo de expatriação termina aquando do regresso do expatriado à sua organização. No entanto, existem missões internacionais com regressos precoces dos expatriados. Neste sentido, Finuras (2003:211) afirma que “muitos dos regressos dos expatriados (regressos

prematuramente) devem-se também à pressão dos cônjuges ou à inadaptação dos mesmos ao novo ambiente ou à nova situação de separação”.

O regresso dos expatriados é sem dúvida um desafio na medida em que, e como refere Barmeyer e Davoine (2012:45), se torna importante saber “como reintegrar os expatriados de forma a permitir colocar em prática as competências e conhecimentos adquiridos/acumulados no estrangeiro”. Assim, torna-se interessante perceber como é que as organizações aproveitam os conhecimentos e competências que os profissionais expatriados adquirem e de que forma as utilizam através dos mesmos para contribuir para o sucesso e o alcance de uma vantagem diferencial no setor de atividade em que operam.

Os expatriados adquirem segundo Barmeyer e Davoine (2012:45) “competências e uma perícia durante a sua experiência no estrangeiro”. Os mesmos autores, Barmeyer e Davoine (2012:46) revelam que o retorno de expatriados é sem dúvida um desafio para a Gestão de Recursos Humanos quando estes voltam à sede da sua organização, acrescentando ainda que “o novo desafio para estas empresas é como reintegrar as competências e os conhecimentos que estes adquiriram no estrangeiro”. Os mesmos autores (2012:47) evidenciam que “estas competências que são muito variadas constituem um capital para a empresa. Algumas correspondem a conhecimentos técnicos, culturais ou de processos, conhecimentos que são partilhados com os outros colaboradores da empresa e que integram um processo de aprendizagem internacional”.

Em suma, o processo de repatriação pode ser considerado estratégico e benéfico para as organizações se estas tiverem definido claramente um plano de expatriação e sucessivamente um plano de repatriação de modo a colocarem o expatriado num lugar importante da organização, extraíndo dele tudo aquilo que de melhor aprendeu no projeto internacional. Por outro lado, o expatriado, quando bem aproveitado pela organização, pode ser um canal de transmissão de conhecimento, de técnicas e de experiências aos restantes colaboradores da empresa, fazendo com que esta possa alcançar uma vantagem diferencial no mercado marcado pela feroz concorrência.

2.13. Conclusão do enquadramento conceptual

A vida moderna, aquela que vivemos no dia-a-dia, percebe-se que como referido anteriormente está também ela a mudar. As organizações buscam cada vez mais a conquista de novos mercados, de novas formas de gerir e de atuar num mercado cada vez mais pautado pela forte concorrência de setores.

A globalização como demonstrado e apesar de não ser um fenómeno novo veio trazer uma lufada de ar fresco na abertura de mercados em que as empresas aproveitaram esta oportunidade para procurarem novos negócios e novas formas de poderem alcançar uma vantagem competitiva dentro do mercado. Para além disto, percebe-se que a procura de mercados não é um marco apenas dos dias de hoje. Todavia, hoje, devido a esta abertura de mercados e devido á forte concorrência bem como fatores externos de dificuldades económicas e de trabalho que se observam, ela tem sido muito falada, uma vez que, as organizações tentam expandir-se constantemente. Percebe-se ainda que a globalização é vista por uns como a saída e resolução de problemas e por outros como um mal maior. Porém, compreende-se que ela não afeta apenas a esfera económica, tendo repercussões em diversas esferas.

A internacionalização tal como a globalização não é recente. Entende-se que o que é recente são os setores de atividade que se internacionalizam e a forma como o fazem. No entanto, tal como a globalização o conceito de internacionalização tem tido muitos adeptos nos nossos dias e tem sido muito falado na medida em que assistimos fruto da globalização e desta abertura de mercados a um aumento do número de empresas que se internacionaliza.

Portugal, e como verificado anteriormente, não ficou alheio a esta internacionalização e conquista de novos mercados. Assiste-se neste país a um crescente aumento da internacionalização de vários setores empresariais e para mercados diferentes. As razões da internacionalização segundo esta revisão da literatura são descritas como sendo o acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, maior retorno do investimento, aumento da quota de mercado e evitar a tributação ou contingentação de importação.

Para além disto, o mundo não foi sempre da forma como o conhecemos atualmente. A economia foi sofrendo alterações. A crise económica que atualmente se vive leva a um grande desafio que é o mercado atuar nesta conjuntura onde se assiste a um constante sofrimento de formas e maneiras diferentes. Como verificado a crise tem sempre consequências nefastas que arrasam economias e pessoas e que interferem nos modos de viver. Deste modo, também Portugal não ficou alheio a esta crise económico financeira e vive atualmente numa crise muito grave. Alguns especialistas afirmam mesmo que se trata da crise mais grave de sempre e Portugal está a vivê-la neste momento.

As relações de trabalho têm assistido, ao longo dos tempos, a alterações profundas. A forma de contratar e as formas de trabalho também elas têm sido diferentes. Verifica-se, por exemplo, e como referido pelos autores, a existência de formas atípicas de trabalho como sendo o trabalho temporário e o trabalho independente. Por sua vez, estas formas atípicas de trabalho são consideradas o motor da precaridade laboral. Devido à insegurança do trabalho e às novas formas de contratação, assiste-se, por conseguinte, a uma flexibilização das formas de trabalhar. Atualmente, e como referido, as empresas começam a recorrer a contratações temporárias através das empresas de trabalho temporário.

A expatriação fruto do arrasto da globalização e da internacionalização das empresas assume também um contorno muito forte, sendo esta considerada como crescente nos tempos atuais. O processo de expatriação é muito mais do que o simples envio de expatriados. Este deve ser considerado um processo moroso, minucioso e rigoroso onde as empresas devem ter definido claramente um plano de expatriação. O expatriado é entendido como o colaborador que vai da sede para a filial com o intuito de transferir conhecimento, valores, políticas e procedimentos de modo a que a filial seja o mais fiel possível igual à sede. O expatriado, como agente de transferência de conhecimento, também ele neste processo enquanto expatriado adquire conhecimentos, uma nova cultura, novos métodos e procedimentos de trabalho que poderão ser utilizados na organização.

Como referido no enquadramento conceptual no ponto da expatriação e o conceito de expatriado as funções mais referidas como sendo expatriadas são as de

diretor executivo, gestor de topo, *controller* financeiro e profissional altamente qualificados.

As práticas de gestão de recursos humanos permitem gerir de forma eficaz os colaboradores. As mesmas levam ao sucesso e a uma boa gestão da empresa permitindo alcançar uma vantagem competitiva num cenário fortemente concorrencial. As práticas analisadas, à luz da literatura, são o recrutamento, a seleção, a formação e a avaliação de desempenho. O recrutamento refere-se à colocação de anúncios que visam atrair candidatos. Quando se efetua o recrutamento de um expatriado, deve-se ter em conta nesta fase a colocação das competências técnicas comportamentais e relacionais para ingressar num projeto internacional. Assim sendo, pode-se afirmar que o recrutamento visa recolher, nesta fase, candidatos que cumpram estas competências. De realçar, que o recrutamento pode ser interno ou externo e que, segundo os autores, deve-se dar prioridade a um recrutamento interno nestes projetos internacionais. O recrutamento externo pode ser utilizado apenas quando não existe dentro da empresa alguém que cumpra os requisitos ou a função pretendida. A seleção diz respeito à fase posterior do recrutamento e, como o próprio nome indica, visa escolher o candidato certo para a função em questão. Neste sentido, esta fase é o conhecer a pessoa, é mais do que visualizar o currículo, é o esclarecer de dúvidas que possam surgir, é o por a prova e o testar conhecimentos, competências e aptidões. Normalmente, esta fase é feita por uma entrevista onde se testam as competências técnicas de um ou outro esclarecimento adicional do currículo e as competências comportamentais e relacionais através de exercícios práticos de teste de modo a averiguar a existência ou ausência das mesmas, bem como a capacidade de adaptação a um novo contexto. A seleção obedece, portanto, a fases como o decodificar do pedido, analisar a função, perceber as exigências da mesma, aplicar e escolher os métodos de seleção adequados, escolher os candidatos e validar o processo. De realçar que o recrutamento e seleção são fases cruciais na escolha de um candidato para uma missão internacional visto que um bom recrutamento e seleção farão a diferença no sucesso ou insucesso da missão. Apesar de o recrutamento e seleção serem importantes, a formação é também ela fundamental para determinar o êxito da missão na medida em que a formação dota os colaboradores de competências técnicas, comportamentais e relacionais que permitirão fazer com que o expatriado se adapte e se habitue de uma forma muito positiva a um novo ambiente e uma nova

cultura muito distinta da sua. Segundo a literatura exposta, esta formação deverá acontecer antes da partida do expatriado, durante a missão e depois do seu regresso. Assim sendo, antes da missão, a formação deverá ser mais no sentido de lhe dar a conhecer os costumes, os valores, as tradições, as formas de atuar num contexto cultural novo de modo a que quando o expatriado chegue ao país de destino se consiga adaptar à língua e a uma nova cultura. Durante a missão, o expatriado deve também ele ser auxiliado com formações no sentido de responder a necessidades técnicas ou pontuais que possam surgir e que possam ser colmatadas com uma formação. Aquando do regresso do mesmo, o repatriado deverá ter uma formação no sentido de ser efetuada a sua reintegração, expondo este tudo aquilo que foi vivendo durante a sua missão. De salientar que, a família do expatriado como segue com ele deverá também estar presente nestas três fases de formação. A avaliação de desempenho é uma das formas de averiguar o sucesso ou insucesso do expatriado nesta missão. Como tal, as empresas devem apostar na avaliação do desempenho do expatriado e encontrar mecanismos de procura de melhoria de desempenho do mesmo, de modo a que, este possa executar as suas tarefas num contexto internacional de forma exemplar, contribuindo para o sucesso e o alcance de mais e mais negócios da empresa que lhe confere esta missão.

Atualmente, devido à grande aposta da internacionalização das empresas e à conquista de negócio no exterior, a Gestão de Recursos Humanos, gerindo os seus colaboradores a um nível internacional, passa por grandes desafios de gestão. Como referido, aponta-se como desafio o facto de a Gestão de Recursos Humanos se ver a atuar em ambientes culturais diferentes e em que existe um contacto entre trabalhadores de diferentes países e culturas, sendo assim, um desafio constante no modo de gerir estes trabalhadores. Por outro lado, o facto de as empresas se internacionalizarem, enviarem expatriados e recorrerem à mão-de-obra local, faz com que a Gestão de Recursos Humanos muitas vezes não consiga gerir de forma rápida e eficaz este contacto na existência destas barreiras culturais. O facto de se viver e se atuar perante a instabilidade e insegurança e a precaridade laboral bem como as formas de contratar acarretam um grande e recente desafio nos modos de gerir pessoas. O envio de expatriados e o retorno dos mesmos é também uma novidade na forma como a Gestão de Recursos Humanos lida com esta questão. Por outro lado, este cenário vivido faz com que, muitas vezes as empresas, precisem urgentemente de enviar os seus

colaboradores para novas filiais, não existindo um planeamento do processo de expatriação e repatriação, acarretando assim desafios nesta forma de gerir estes processos.

À luz da literatura, este projeto visa analisar estes desafios que atualmente a Gestão de Recursos Humanos vive. Como foi anteriormente analisado, isto deve-se à abertura crescente dos mercados, à internacionalização cada vez mais rápida e contínua dos negócios e à crise instalada que, por sua vez, faz com que as empresas tentem vingar num mercado conturbado procurando formas alternativas de expandirem e manterem os seus negócios. A globalização, a internacionalização e a crise sentida levam a uma crescente precaridade laboral traduzida numa insegurança e incerteza constantes, onde também se assiste a um aumento dos processos de expatriação traduzido no envio crescente do número de expatriados.

Pretende-se saber, portanto, neste cenário marcado por todos estes fatores conturbadores, como é que as empresas gerem estes processos de expatriação, quem são os expatriados, como são feitas estas práticas de gestão de recursos humanos, o motivo que leva a que as empresas apostem cada vez mais nos processos de expatriação e as razões que levam a que os expatriados estejam cada vez mais disponíveis a aceitar projetos internacionais. Tem-se por objetivo ainda compreender os processos de expatriação e de repatriação e como serão efetuados as repatriações destes colaboradores quando esta situação de crise estiver estável ou modificar, de modo a perceber se existe um plano de repatriação por parte das empresas. Quer-se ainda através destas práticas analisadas compreender como é que a Gestão de Recursos Humanos encara esta situação de crise e de precaridade bem como de internacionalização crescente dos negócios de modo a perceber se a Gestão de Recursos Humanos está igualmente ela a passar por ajustamentos ou moldagens dos seus procedimentos e o modo como enfrenta a situação instável e em constante mudança com a qual se depara.

3-Metodologia

A metodologia utilizada diz respeito ao método e à forma como foi conduzido o processo de pesquisa/investigação.

O presente trabalho de investigação inicia-se com uma pesquisa exploratória através da revisão bibliográfica, onde se pretende mostrar o estado da arte. Assim, foram analisados à luz da literatura conceitos importantes para a aplicação prática desta investigação. Em particular são analisados conceitos como: globalização, internacionalização, crise, precariedade laboral, expatriação, expatriado, práticas de gestão de recursos humanos, recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho do expatriado, desafios para a Gestão de Recursos Humanos, repatriação, bem como feita uma conclusão do enquadramento conceptual de modo a sintetizar as ideias chave de cada um dos conceitos segundo o quadro conceptual existente acerca do tema analisado. Esta revisão da literatura pretende dar a conhecer o estado da arte acerca dos principais conceitos debatidos nesta pesquisa/investigação de modo a que se possa conhecer a posição dos vários autores relativamente aos diferentes conceitos. Por outro lado, com esta revisão da literatura, no ponto discussão dos resultados, poder-se-á também fazer uma análise comparativa daquilo que é o estado do tema e analisar o que, na situação real foi encontrado acerca do mesmo, pretendendo dar assim um contributo para o mesmo.

Os instrumentos de pesquisa utilizados consistem na entrevista e no inquérito por questionário. A entrevista foi aplicada a dois responsáveis de recursos humanos de duas empresas internacionalizadas com sede em Portugal, mais concretamente em Braga, bem como a quatro responsáveis de recrutamento e seleção de quatro empresas de trabalho temporário. Conforme o referido, poderão ser consultados em anexo os guiões de entrevista que dizem respeito às entrevistas realizadas. Deste modo, o anexo 1 corresponde ao guião de entrevista aplicado às empresas internacionalizadas com sede em Braga, designado por guião de entrevista ao departamento de recursos humanos das empresas internacionalizadas, ao passo que o anexo 2 diz respeito ao guião de entrevista implementado junto das empresas de trabalho temporário e designado por guião de entrevista ao responsável de recrutamento e seleção das empresas de trabalho temporário. Assim, os guiões de entrevista são constituídos por questões essenciais para

a análise que se pretende, sendo o objetivo da realização das entrevistas o querer perceber as práticas de recursos humanos a analisar.

As empresas internacionalizadas e com sede em Portugal que são alvo de análise, localizam-se geograficamente em Braga. A escolha desta cidade prende-se com a questão económica de redução de custos e com a poupança de tempo. Foi escolhido o sector da construção civil pelo facto de Braga ser caracterizada como tendo como sector dominante a construção civil. A seleção das empresas de construção a analisar foi feita mediante a consulta do *site* www.bragaempresas.pt; em seguida selecionou-se o item na barra de ferramentas «*directório de empresas*», de modo a obter o nome de empresas existentes na cidade. Apareceram 30 áreas; selecionou-se a área designada por construção, aparecendo uma listagem com 541 empresas. Dentro dessa listagem de 541 empresas, selecionaram-se todas as que continham, na designação, a expressão S.A. (Sociedade Anónima), ficando assim com um conjunto de 45 empresas da área da Construção. Destas 45 empresas, selecionaram-se apenas as que se referiam especificamente à construção civil e que eram 24, sendo excluídas as restantes que não eram de construção civil. Nesta listagem de 24, selecionaram-se todas aquelas que tinham um *site* e que o mesmo estava em funcionamento, sendo 10 as empresas selecionadas. De seguida, procedeu-se ao envio de um *email* a essas 10 empresas para a colaboração neste projeto. Como as respostas não chegavam por parte das empresas, procedeu-se várias vezes ao reenvio dos *emails*, contactou-se as mesmas quer por telefone quer pessoalmente mas não se obteve nenhum feedback por parte de 8 delas. Não obstante e apesar do objetivo ser o de analisar o maior número de empresas possível e após se ter esgotado todos os esforços, como não foi viável, procedeu-se à análise das 2 empresas que responderam afirmativamente e que são o alvo de análise abaixo.

As empresas de trabalho temporário que são alvo de análise localizam-se também geograficamente em Braga. O motivo da escolha desta cidade prende-se também com a questão económica de redução de custos e com a poupança de tempo. A seleção das empresas de trabalho temporário a analisar foi feita através do motor de busca, *Google*, onde se pesquisou por lista de empresas de trabalho temporário Braga, e se abriu o primeiro resultado que remete para o *site* www.iefp.pt. Do resultado obtido,

selecionou-se o ícone «*emprego*» e de seguida «*soluções para entidades*». Pesquisou-se na opção «*empresas de trabalho temporário regulamentadas*», selecionou-se por região e escolheu-se a região Norte. Assim, obteve-se uma lista de 53 empresas. Desta listagem selecionaram-se as que se localizavam em Braga, obtendo-se um total de 5 empresas. Dos resultados obtidos, procedeu-se ao envio de um *email* às empresas selecionadas. Como se obtiveram apenas duas respostas afirmativas, foi necessário proceder-se a uma nova seleção para se poder alargar a análise.

Deste modo, a segunda fase de seleção das empresas de trabalho temporário foi feita através do motor de busca *Google*. Colocou-se empresas de trabalho temporário Braga, e selecionou-se o oitavo resultado proveniente da pesquisa, o qual remete para o site <http://trabalhotemporario.com.pt/em-braga>. Dentro do site, selecionaram-se as que se localizavam em Braga, obtendo-se desta segunda seleção, 6 empresas. Procedeu-se ao envio de um *email* a estas empresas, dos quais 2 foram respondidos afirmativamente. Assim, e apesar de o objetivo ser de analisar o maior número de casos possíveis, a análise efetuada debruça-se sobre 4 empresas de trabalho temporário, as quais responderam afirmativamente nas duas fases mencionadas.

De notar que as empresas analisadas terão outra designação, que não a sua, por razões de anonimato tal como solicitado por algumas (sendo que neste sentido será usado o mesmo critério para as restantes, mantendo o anonimato de todas). Deste modo, as empresas internacionalizadas em análise serão designadas por Empresa A e Empresa B, ao passo que as empresas de trabalho temporário serão designadas por ETT1, ETT2, ETT3 e ETT4 de modo a manter a confidencialidade dos dados fornecidos, como foi referido anteriormente. A atribuição da designação de Empresa A e Empresa B, seguindo o critério de ordem alfabética é atribuído a cada uma das entrevistas de acordo com a sequência da realização das entrevistas. Adicionalmente, a designação atribuída às empresas de trabalho temporário de ETT, tem que ver com a abreviatura de Empresas de Trabalho Temporário, utilizando-se como critério a ordem numérica, sendo esta atribuída consoante a ordem da realização das entrevistas. Assim, procedeu-se à realização de seis entrevistas, tendo sido entrevistados um responsável por cada empresa, o que perfaz um total de seis entrevistados.

O inquérito por questionário foi utilizado com o objetivo de obter a opinião dos expatriados da Empresa A e Empresa B, sobretudo das funções analisadas e que se referem a: servente, diretor de obra e engenheiro Civil. O objetivo da construção deste inquérito por questionário passa pela recolha de informação e opiniões dos expatriados, bem como informações adicionais que poderão ser importantes para a análise em questão. No sentido de validar as questões elaboradas e ver se seria necessário ajustar alguma delas, procedeu-se à realização de um pré-teste junto de alguns familiares, amigos e colegas com características semelhantes aos expatriados, ao nível das habilitações literárias, da faixa etária, alguns com experiências de trabalho internacional e ocupando cargos que vão desde a produção até à gestão de topo. Não se tendo observado dificuldades na compreensão e preenchimento dos inquéritos por questionário, os mesmos foram aplicados neste estudo, tal como se tinha desenvolvido inicialmente. O inquérito desenvolvido encontra-se em anexo, sendo contabilizado como o anexo 3, intitulado questionário aos expatriados, o qual é constituído por perguntas abertas, semiabertas e fechadas de modo a averiguar o processo de expatriação e a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos.

Após a realização das entrevistas nas empresas A e B, procedeu-se ao envio do questionário para que as mesmas o entregassem aos seus expatriados e estes respondessem. Apesar disto, sentiram-se barreiras na realização dos mesmos. Deste modo, a Empresa A, aquando do envio do *email*, respondeu que não poderia ser efetuada a aplicação do questionário aos expatriados visto que, a altura em causa, para a aplicação do mesmo, era bastante movimentada, razão pela qual não lhes era possível colaborar. A Empresa B, todavia, sempre se mostrou disponível. Contudo, e segundo a mesma, o questionário não poderia ser enviado para as filiais pois como os expatriados são de várias funções, muitos deles sendo de funções mais baixas, não teriam acesso a um computador, tendo o questionário que ser preenchido aquando da vinda dos expatriados à sede, manualmente (em papel). No entanto, ambos os questionários foram encaminhados para as duas empresas, tendo sido a insistência do preenchimento do mesmo feita de várias formas, presencialmente, por *emails* e por telefone em diversos momentos. Contudo, a empresa A não conseguiu o preenchimento dos mesmos, sendo que os questionários analisados serão apenas os respeitantes à Empresa B.

Relativamente à Empresa B, a mesma referiu que sentiu dificuldades no preenchimento dos questionários por parte dos expatriados. Apesar do esforço por parte desta empresa ao nível do contacto telefónico junto dos expatriados para que estes passassem na sede e apesar de se ter sensibilizado a empresa para a importância da análise destes inquéritos, a mesma disse que sentiu pouca abertura por parte dos expatriados para a resposta ao questionário. Como referido, na sede é difícil estes serem administrados pois quando vêm de férias, os expatriados querem aproveitar o gozo das mesmas para estarem com a família pelo que é difícil conseguir que preencham os questionários. Uma vez que a grande barreira deste estudo passa pelos questionários, irá ser elaborada uma análise preliminar uma vez que esta se refere apenas a uma das empresas, para além de que foram apenas respondidos 7 questionários. Pode-se afirmar que o critério de preenchimento definido utilizou como norma o envio dos questionários à empresa e esta, consoante a passagem dos expatriados pela sede, durante os períodos de férias, pediu-lhes o preenchimento dos mesmos. Daqui resultou que o preenchimento dos questionários não foi aplicado à totalidade das funções que se pretendia analisar de servente, diretor de obra e engenheiro civil, tendo antes sido aplicados aos expatriados que se dirigiam à sede durante o seu período de férias. Assim, serão analisados os questionários ainda que de uma forma muito preliminar de modo a compreender o processo de expatriação nos dias de hoje.

4-Empresas Internacionalizadas e Empresas de Trabalho Temporário

As duas empresas em análise dizem respeito a duas empresas de Construção Civil, com sede em Braga e que se designam por S.A. Em termos de internacionalização, apresentam-se com posições diferentes, uma vez que cada uma das empresas iniciou o processo de internacionalização em épocas distintas.

A Empresa A, sediada em Braga, e designada por sociedade anónima, iniciou a sua atividade há várias décadas, sendo hoje uma das maiores empresas de construção civil em Portugal.

Com várias dezenas de colaboradores, a Empresa A aposta na inovação nas áreas de Engenharia e de Construção, nomeadamente na Edificação e nas Obras Públicas que exigem trabalho especializado na área do imobiliário e em soluções relacionadas com o ambiente.

Usufruindo de *know-how* de várias décadas, a Empresa A iniciou o seu processo de internacionalização no final do séc. XX, nomeadamente na Europa, com o intuito de expandir o seu negócio e contribuir para o crescimento da empresa. Apesar disto, esta empresa expandiu-se para outros mercados para além da Europa, nomeadamente para o continente africano e para a América do Sul, tendo-se ainda instalada muito recentemente no Médio Oriente em busca de novas oportunidades de negócio existentes nestes mercados de forte expansão na atualidade.

Por sua vez, a Empresa B, sociedade gestora de participações sociais, é constituída por várias empresas, tendo iniciado a sua atividade há varias décadas. Sediada igualmente em Braga e com mais de várias dezenas de colaboradores a Empresa B tem diversificado as suas áreas de negócio, atuando em áreas como a construção Civil, Obras públicas, Montagem de negócios, Energias renováveis e Ambiente. Esta abrangência de área de atuação tem como intuito a criação de sinergias para a empresa e a criação de mais valor.

Assente em ideais como a qualidade do serviço prestado e a inovação, esta empresa iniciou a sua estratégia de internacionalização em pleno séc. XXI para

conquistar novos mercados geográficos, uma vez que o mercado nacional de construção e obras públicas se encontra saturado. A aposta concentra-se na América do Sul, nos PALOPS e ainda no norte de África, dado o potencial de crescimento que alguns países destas zonas geográficas apresentam e que irão permitir à Empresa B a conquista de vantagens competitivas para fazer face de forma mais eficaz à crise nacional.

As empresas de trabalho temporário analisadas representam, todas, grupos internacionais em Portugal, estando todas situadas em Braga. No que diz respeito à ETT1, esta empresa tem várias agências e já atua há alguns anos no território português, apostando no recrutamento e seleção e outros serviços de recursos humanos para as empresas clientes. Por sua vez, a ETT2, representa em Portugal uma empresa internacional estando instalada há alguns anos, atuando essencialmente no recrutamento e seleção de trabalhadores para o estrangeiro. No que concerne a ETT3, esta encontra-se em Portugal há várias décadas com uma larga rede de agências em Portugal, onde presta todo o tipo de serviços na área dos recursos humanos apostando na qualidade e na inovação para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Por último, a ETT4 instalou-se muito recentemente em Portugal encontrando-se a tentar ganhar quota de mercado no mercado nacional através de um conjunto alargado de serviços e consultoria de recursos humanos assente na eficiência dos seus serviços e na qualidade de serviço para o cliente.

As empresas acima descritas foram alvo de análise para este projeto intitulado, *Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e Expatriação*. Nesta sequência, serão apresentados os principais resultados obtidos relativamente às entrevistas realizadas, quer nas empresas internacionalizadas quer nas empresas de trabalho temporário, bem como a apresentação dos questionários aos expatriados.

4.1- Análise e Discussão dos Resultados

Nos nossos dias, a internacionalização das empresas é muito frequente devido à situação económico-financeira e às dificuldades que se fazem sentir atualmente em Portugal. As empresas analisadas continuam atualmente o seu processo de internacionalização com o intuito de fazer face à escassez de negócio que se sente no mercado interno. Deste modo, estas empresas, com o objetivo de obter negócio, apostam atualmente na área internacional, sobretudo em mercados novos e diferentes. Consequentemente, a falta de trabalho em Portugal aliada à crise económica bem como a estagnação dos negócios, fez com que os casos analisados apostassem em mercados internacionais como uma solução para esta carência de trabalho associada à crise económico-financeira. Como refere Kotler (2000), o motivo que leva as empresas a internacionalizar-se deve-se ao facto de que há mais perspetivas noutros mercados uma vez que o mercado interno está saturado. Mediante o apresentado, pode-se afirmar que este vai de encontro à literatura, na medida em que, quando o mercado se encontra saturado, as empresas buscam novos mercados através da internacionalização o que acontece nos casos analisados.

Relativamente à questão da internacionalização das empresas, assiste-se nos dias de hoje a um aumento de ofertas de trabalho para o exterior resultante da mesma, bem como devido à falta de trabalho que existe em Portugal. Assim sendo, as empresas de trabalho temporário analisadas referem que as ofertas que atualmente têm são em grande parte para fora do país. Adicionalmente e segundo as empresas analisadas de trabalho temporário, este aumento crescente de ofertas para fora é muito fruto da falta de trabalho e da crise económico-financeira com consequências adversas para Portugal. Como refere a ETT1, o aumento de ofertas para o exterior acontece devido “ *à forma como a situação do país está, com empresas a fechar, com empresas que cá não conseguem trabalho e noutros países conseguem*”. Adicionalmente, a ETT2 e ETT3, referem também elas que isto acontece devido à situação vivida em Portugal. A ETT4 afirma que “ *as nossas ofertas cá são muito poucas e as empresas para sobreviverem no mercado têm que sair de Portugal*”. Compreende-se deste modo que as ofertas que existem para fora têm muito que ver com a internacionalização das empresas em busca de negócio externo já que não o encontram no mercado interno mas igualmente com a

falta de trabalho aliada a consequências graves provindas de uma crise que se vive nos dias de hoje.

Atualmente e devido à falta de trabalho em Portugal, à crise económico-financeira e à insegurança, verifica-se que a forma como os mercados internacionais são vistos por parte dos colaboradores e empresas se alterou. Assim, na atualidade, devido à precariedade laboral e à falta de negócio interno, empresas e colaboradores encaram os mercados internacionais como uma solução para os problemas vividos e como uma forma de possuírem ou continuarem a possuir trabalho, bem como uma possibilidade de conquistar negócio. A ideia é partilhada pelas empresas internacionalizadas e pelas empresas de trabalho temporário analisadas, quando mostram que a aceitação de uma oferta internacional se deve à falta de trabalho, à precariedade laboral bem como a consequências provenientes da atual crise que se sente em Portugal. Neste sentido e como refere a Empresa A, *“não há trabalho cá e, portanto, temos que segurar os postos de trabalho sejam cá, sejam lá fora. Neste momento as pessoas estão com vontade de manter o seu trabalho, e não querem ir para o desemprego e portanto estão dispostos a irem para o exterior”*. Nesta ordem de ideias, a ETT1 afirma que *“neste momento as pessoas só procuram trabalho fora”*, sendo que a ETT2 salienta que *“as saídas profissionais em Portugal estão cada vez mais complicadas para não dizer mortas”* e que, segundo a ETT3, a internacionalização é vista *“como uma porta que se abriu para se sair da situação grave atual”*, afirmando ainda a ETT 4 que o *“desespero de não ter trabalho cá e o receio de serem despedidas”* são motivos que levam a que as pessoas estejam mais empenhadas em aceitar desafios além-fronteiras.

Compreende-se deste modo que as empresas hoje em dia, devido à precariedade laboral, enviam os colaboradores que têm cá como expatriados, para os poderem manter ativos e assim garantir o sustento dos mesmos nas organizações. Adicionalmente, estes projetos são bem aceites pelos colaboradores que os vêm de uma forma muito positiva, pois preferem abraçar um projeto internacional do que perder o seu trabalho dada a escassez de alternativas de emprego atualmente no mercado e devido às condições precárias e difíceis que se fazem sentir. Deste modo, verifica-se assim que a falta de trabalho e a crise foi o mote para que as empresas apostassem fortemente na expatriação e procedessem ao constante envio de expatriados.

Neste sentido, os resultados obtidos diferem da literatura uma vez que, como refere Cunha e Rego (2009), o motivo do envio de expatriados da casa mãe para as filiais se prende com a transferência de conhecimento, aprendizagem, transferência de rotinas, valores da sede para a filial de modo a que a filial seja em tudo idêntica à casa mãe. Porém, denota-se que neste contexto atual de crise e precariedade e segundo a análise destas duas empresas, o motivo de envio de expatriados nada tem a ver com a expatriação num contexto normal alicerçado pela literatura atualmente existente. Assim, o envio de expatriados num contexto de precariedade/crise prende-se, como referenciado, com condições adversas de precariedade laboral refletida na falta de trabalho e associada a uma crise financeira grave a que se assiste, diferindo assim do conceito de expatriação definido pela literatura.

Relativamente à definição de uma política de expatriação, as empresas em análise não possuem uma política de expatriação claramente organizada. Deste modo, nestas duas empresas A e B, compreende-se que a expatriação e o envio de expatriados acontecem muito pelo surgimento de necessidades de trabalho que vão surgindo devido à conquista de novos negócios. Atualmente compreende-se que estas duas empresas têm apostado cada vez mais no envio de expatriados devido às condições instáveis que se fazem sentir em Portugal. Assim e fruto dessa necessidade nos dias de hoje, as empresas adotam soluções casuísticas e regem-se por experiências anteriores de outros expatriados, para fazer face à gestão internacional de expatriados. Porém, como há um aumento cada vez maior do número de expatriados como forma de solucionar a falta de trabalho e de negócio sentida, existe segundo estas empresas nos dias de hoje, e como refere a Empresa A *“uma necessidade de criar uma política de recursos humanos focada na gestão internacional porque neste momento estamos em muitos países, cada vez mais temos expatriados e necessidade até de equilibrar e criar critérios”*, política esta criada por forma a poderem gerir eficazmente estes expatriados enviados atualmente neste contexto de precariedade e de escassez de negócio interno.

Assim, o encontrado na análise efetuada não vai de encontro à expatriação num contexto normal em que é feita, na medida em que Camara (2011) aponta que o processo de expatriação deve ser um processo planeado/definido, onde existe uma política clara de expatriação de modo a que se possa gerir eficazmente os expatriados

num plano internacional. Neste contexto atual, verifica-se que a expatriação é feita de uma forma rápida, onde os expatriados são enviados rapidamente para o exterior por não existir trabalho em Portugal, e em que a gestão desses expatriados se faz à luz de experiências passadas com outros expatriados. No entanto e num momento instável como este, marcado pelo aumento de processos de expatriação e de expatriados, as empresas sentem que uma planificação, mediante a definição de uma política, seria importante para melhor gerir e uniformizar estes processos.

A forma como é encarado o processo de expatriação nos tempos atuais é diferente do conceito que o mesmo detém em tempos normais, onde não existe precariedade e crise. Assim, nos dias de hoje, nas empresas analisadas, é visível que a expatriação é vista por muitos colaboradores como sendo uma forma fugaz de resolver as suas dificuldades económicas e irem para outro país, uma forma de, para além de garantir o seu posto de trabalho e de ganhar mais dinheiro, fazer face às dificuldades laborais e económicas que cá se fazem sentir. Adicionalmente, e como refere a Empresa B, *“as pessoas ainda acreditam que vão emigrar, que vão conquistar um grande pé-de-meia e depois regressam. Hoje em dia é quase que uma questão de sobrevivência, havendo uma mudança de paradigma”*. Assim, compreende-se que esta forma de expatriação assenta no envio de expatriados de várias posições hierárquicas associada a questões de sobrevivência e com o intuito de vingar num mercado caracterizado pela falta de trabalho, pelas dificuldades económicas, pela insegurança no trabalho e pelo desespero em manter o posto de trabalho, sendo ainda encarada pelas posições mais baixas que são expatriados em tudo semelhante a uma emigração

Nos dias de hoje, assiste-se a dificuldades em várias áreas fruto da crise económico-financeira que se abateu sobre Portugal. A expatriação é vista, atualmente e mediante a análise das empresas, como uma solução para as dificuldades laborais e económicas sentidas neste país. Adicionalmente verifica-se que, como é referido pelas empresas de trabalho temporário, os colaboradores que levam a cabo projetos internacionais hoje, têm um salário mais baixo e não têm benefícios como tinham os expatriados num contexto normal de expatriação. O apresentado anteriormente sustenta, mais uma vez, a falta de trabalho, as condições precárias e adversas que se fazem sentir, levando no contexto atual a uma nova forma de olhar a expatriação. Mediante o

analisado, pode-se afirmar que este não vai de encontro à literatura, na medida em que, como refere Camara (2008), a expatriação reporta-se a salários mais altos e benefícios para os expatriados. Neste contexto de precariedade/crise e expatriação em que esta é vista como uma solução para as dificuldades de trabalho e negócio que se sentem em Portugal, devido à crise económica, verifica-se que, atualmente, os salários dos expatriados neste contexto de precariedade e crise são mais baixos do que num processo de expatriação num contexto normal, não havendo também neste contexto benefícios que haveria num contexto normal, contrariamente o que refere a literatura.

Todavia, mediante o que foi referido anteriormente e relativamente ao conceito de expatriação, a análise obtida não vai de encontro ao que a literatura refere em épocas normais pois, como salienta Cunha e Rego (2009), este fenómeno existe por razões inerentes ao preenchimento de postos de trabalho assentes em lugares de gestão que não existem no país de origem e ainda para adquirir e transferir conhecimento, sendo a expatriação realizada essencialmente nas funções de topo. Apesar disto, nos atuais tempos de crise, as empresas levam os expatriados como uma solução para enfrentar as dificuldades que se fazem sentir, conduzindo à expatriação de todas as categorias profissionais onde maioritariamente são expatriadas as categorias mais baixas. Pode-se afirmar assim que, de acordo com os casos analisados, esta posição difere na totalidade da literatura, pois esta salienta que a expatriação tem por objetivo a transferência de conhecimentos e a manutenção de valores idênticos na sede e na filial, sendo esta expatriação existente, normalmente, nas posições de gestão.

No que concerne ao envio de expatriados, percebe-se que as duas empresas em análise (A e B) começaram a enviar expatriados desde que iniciaram o seu processo de internacionalização. No entanto, ambas as empresas referem que nos tempos atuais, devido à precariedade laboral, às dificuldades económicas e à falta de negócio associado a uma crise económico-financeira a que se assiste, se verifica um aumento do número de expatriados. Consequentemente, as empresas em análise referem que atualmente as pessoas se mostram mais disponíveis em ir para um projeto internacional e que muitas vezes são os próprios colaboradores que informam as empresas que estão disponíveis para enveredar por um projeto internacional. Como refere a Empresa A, *“o não haver trabalho sobretudo no setor da construção em Portugal leva a que as pessoas mudem*

totalmente a sua orientação. Haviam colaboradores que diziam que não queriam ir para fora e que neste momento já dizem que querem ir e que estão disponíveis". Adicionalmente a Empresa B refere também que *"as pessoas voluntariamente dizem que estão disponíveis para irem para este mercado ou aquele"*. Percebe-se assim que a disponibilidade dos colaboradores para projetos internacionais é maior devido ao medo de perderem o emprego e à falta de trabalho que se verifica em Portugal, que faz com que muitas vezes sejam os próprios colaboradores a mostrarem à empresa que estão disponíveis para irem para fora, tentando, deste modo, manter o seu posto de trabalho. Verifica-se, assim, que o referido não vai de encontro com a literatura, pois, segundo Camara (2008), os expatriados são aqueles que são escolhidos/destacados pelo seu desempenho na empresa onde trabalham para ocuparem um cargo numa filial da empresa fora do país.

No que diz respeito às funções expatriadas, conclui-se que, das empresas analisadas, o envio de expatriados vai desde as funções menos qualificadas à gestão de topo. Segundo estas, o motivo para a forma como este conceito de expatiação é encarado no atual contexto prende-se com a escassez de trabalho aliada à crise económica. Desta maneira, a expatiação das funções menos qualificadas está-se a tornar muito usual, pois as empresas analisadas, para fazerem face aos trabalhos que têm nos mercados externos e à falta de trabalho em Portugal, canalizam os seus colaboradores para a filial, procedendo assim à expatiação dos mesmos como uma solução para a falta de negócio no mercado interno e ainda para fazer face à procura e ocupar postos de trabalho no mercado externo onde se encontram as suas filiais. Como refere a Empresa B *"é tão simples e objetivo quanto isto: ganhamos uma obra e esta tem de ser concretizada, portanto alguém tem que ir lá fazer o que foi adjudicado"*. Assim compreende-se que como não há em Portugal trabalho, as empresas enviam colaboradores nas suas várias funções para poderem assegurar os negócios ganhos nas filiais. Mediante o apresentado, pode ser referido que este não vai de encontro à literatura pois, como refere Cunha e Rego (2009) e Camara (2011), as funções que mais frequentemente deveriam ser expatriadas seriam aquelas associadas à supervisão e à gestão de topo, uma vez que estas permitiriam a transmissão de conhecimento e de valores comuns da empresa para as filiais e ainda permitiriam colmatar a falta de pessoal especializado no país da filial aproveitando as filiais de toda a experiência que

estas funções de topo e de supervisão trariam para elas. Deste modo e da análise realizada, poderá afirmar que, neste cenário de instabilidade e crise, o conceito de expatriação muda e assume contornos diferentes do que a literatura aponta nos contextos normais, contrariando assim a literatura.

As empresas de trabalho temporário analisadas recrutam para diversas áreas e diversas funções. No que concerne às funções em análise a ETT4 indica que, para as funções de servente e de diretor de obra surgem ofertas de trabalho, ao passo que para engenheiros já não é tão comum. A mesma, neste sentido, afirma que *“a procura por parte das empresas por engenheiros é menor do que para as funções de serventes e diretores de obra porque quando vamos aumentando o grau profissional da pessoa é normal que as empresas tenham os deles porque já confiam, já conhecem, porque já sabem como a empresa funciona e como o próprio engenheiro trabalha, é mais recorrente nos pedirem as pessoas que vão construir a obra do que engenheiros que vão coordenar”*. Explica ainda que nas categorias profissionais mais baixas, que executam os trabalhos, são normalmente recrutados externamente através das empresas de trabalho temporário, pois, o modo de fazer nestas funções mais de produção é, segundo estas, igual; agora quando se refere a coordenar já não é tão simples e, como tal, as empresas enviam os colaboradores que têm. Por outro lado, a mesma Empresa de Trabalho Temporário refere que estas funções mais altas são de suma importância para a empresa pelo que se alguma vez recorrer ao recrutamento das mesmas externamente, o trabalhador fica logo com contrato com a empresa ao passo que para funções mais baixas e menos qualificadas são feitos contratos de trabalho temporário. De modo a sustentar esta ideia a ETT4 salienta que *“nenhuma empresa irá mandar hoje um engenheiro que começa a trabalhar com eles para fora devido à especificidade da sua função”*, mostrando assim a importância que detêm as posições mais altas de chefia/ coordenação comparativamente com as funções de execução para projetos internacionais. O exposto difere da literatura num contexto normal uma vez que, como refere Cunha e Rego (2009), os expatriados devem ser da empresa e não recrutados fora. Compreende-se assim, que num contexto de crise e precariedade laboral, muitas empresas recrutam trabalhadores nas empresas de trabalho temporário, estando estes vinculados contratualmente à empresa de trabalho temporário, fazendo com que o trabalhador possa responder a necessidades pontuais de acréscimo da empresa, fazendo

com que esta não tenha um custo fixo no futuro pelo facto destes trabalhadores temporários cedidos pelas Empresas de Trabalho Temporário não estarem vinculados diretamente com a empresa. Por outro lado, o referido contribui para a precariedade e rotatividade do trabalho na medida em que hoje um trabalhador está agregado à empresa de trabalho temporário para prestar um serviço pontual a uma empresa e amanhã poderá estar noutra empresa ou até não ter trabalho. Pode compreender-se assim, da análise realizada, que o apresentado difere totalmente da literatura num contexto normal onde não se assiste a precariedade e crise.

Nos tempos atuais, constata-se que, devido à falta de trabalho sentida, às necessidades económico-financeiras e devido a este contexto vivido de precariedade e crise, muitas são as pessoas e empresas que recorrem a formas atípicas de trabalho. Assim e com o evoluir deste cenário, as formas atípicas começaram a tornar-se típicas, sendo que o trabalho temporário assume neste contexto de crise e precariedade laboral uma grande importância. As empresas de trabalho temporário analisadas afirmam que existem vários sectores de empresas nacionais e internacionais a recorrerem a este serviço com o objetivo de encontrar candidatos para projetos internacionais e que atualmente o sector que mais recorre a este tipo de serviço é o da Construção Civil. De acordo com o exposto, e relativamente ao referido pela literatura as formas atípicas podem vir a tornar-se normais e nesse sentido típicas. Ora, neste contexto de precariedade/crise, observa-se que isto acontece pois as consideradas formas atípicas, neste caso o trabalho temporário, assume nos nossos dias, uma normalidade cada vez mais recorrente no nosso mercado, sendo que o recurso ao mesmo prende-se com questões aliadas à precariedade laboral bem como a questões económicas provindas da crise vivida. Pois, as empresas preferem recorrer a este tipo de contratação precária pelo facto de o volume de trabalho na atualidade ser incerto e pontual, não querendo estas assim inserir nos seus quadros trabalhadores pois no futuro as empresas poderão não ter trabalho para estes, tendo que suportar custos elevados com trabalhadores fixos nos seus quadros e que não têm produção dada a uma possível falta de trabalho. Compreende-se que o apresentado está de acordo com a literatura pois, como refere Bilhim (2006), as formas atípicas podem-se tornar típicas, observando-se isso neste contexto atualmente sentido.

No que concerne a traços, características e competências que um colaborador terá que ter para poder ser expatriado, as empresas em análise bem como as empresas de trabalho temporário analisadas, referem que se trata de competências técnicas, inerentes à função que irá exercer na filial, e competências comportamentais, relacionadas com a adaptação a um novo meio, como a cultura e como o relacionamento em grupo num país com características muito próprias. Deste modo, ambas as empresas valorizam competências para ocupar o cargo, competências de formação, experiência, línguas e capacidades de adaptação a vários contextos. Verifica-se que o apresentado está de acordo com a literatura, uma vez que Camara (2008) refere que as competências técnicas e comportamentais ou relacionais em simbiose traçam o perfil desejado do expatriado, estando deste modo em conformidade com a literatura.

De acordo com a análise das duas empresas e de modo a compreender a expatriação em ambas as empresas, analisou-se funções como: servente, diretor de obra e engenheiro civil compreendendo-se que a expatriação abrange desde funções menos qualificadas a funções mais qualificadas. Por outro lado, confirma-se nas duas empresas em análise que as funções acima descritas, quer sejam recrutadas para Portugal ou para fora, são iguais em termos de competências técnicas, variando em termos de competências comportamentais, pois não são tão exigentes a esse nível para um recrutamento para o mercado interno comparativamente a um recrutamento para o exterior. Porém, as empresas analisadas afirmam que as competências comportamentais são mais difíceis de avaliar pelo que se referem a questões culturais, de comportamento, de atitude e de forma de estar que se sentem apenas na entrevista. Mediante o exposto, verifica-se que a literatura aponta tendencialmente para a expatriação da gestão de topo num contexto normal. Verifica-se, porém, que num contexto de precariedade/crise devido a questões relacionadas com a precariedade laboral, com a falta de negócio em Portugal e com dificuldades económicas e financeiras sentidas advinda da crise instalada, as empresas levam de cá para as filiais todas as funções de modo a poderem continuar a manter os seus colaboradores mas em locais onde haja negócio e trabalho que neste momento passam pelo exterior. Neste ponto, a vertente da literatura não se aplica neste contexto de instabilidade, de insegurança e de crise. Relativamente à avaliação das competências comportamentais e de acordo com a análise realizada, denota-se que não está de acordo com a literatura pois, como referem Avril e Magnini

(2007), numa entrevista de seleção podem ser testadas estas competências comportamentais com a confrontação de várias situações entre vários candidatos de modo a testar a adaptação e a medir a atuação de um candidato. Em ambas as empresas verifica-se que estas competências não são medidas desta forma, sendo medidas pelo sentimento e a forma como o mesmo se comporta, diferindo da literatura neste campo.

No que se refere ao recrutamento de um expatriado, as empresas em análise referem que privilegiam o recrutamento interno, recorrendo ao mercado quando não têm colaboradores para ocupar aquela função ou quando aqueles que existem não têm as características necessárias para poder ser expatriado. Mediante o apresentado, pode-se afirmar que este vai de encontro à literatura, na medida em que Reis (2010) refere que o expatriado deve ser colaborador da empresa, dando prioridade a um recrutamento interno e recorrendo ao mercado, se necessário, para captar talentos para essa vaga.

Relativamente ao recrutamento, na análise de ambas as empresas verifica-se que este está a sofrer alterações. Desta forma, ambas as empresas referem que todo o recrutamento externo feito atualmente quer seja para Portugal ou para uma filial tem sempre como requisito, o candidato ter disponibilidade para fazer parte de projetos internacionais. Deste modo, e como referem as empresas analisadas *“cada vez mais há tendência em selecionar pessoas para cá que tenham também perfil para irem para fora. Neste momento algo também está a evoluir nesse sentido que é todo o recrutamento que se faça, quer seja para cá, quer seja lá para fora, há uma condição essencial que é estar disponível e preparado para a qualquer momento responder às necessidades”*. Nesta ordem de ideias, também as empresas de trabalho temporário analisadas, mencionam que uma das condições atuais do recrutamento prende-se com a disponibilidade em fazer parte de um projeto internacional. Assim, e como refere a ETT1 *“no recrutamento tem existido alterações, pois mesmo para as ofertas para cá o candidato tem que estar disponível para abraçar um projeto a que eles chamam uma missão”*. Entende-se assim que, como referem as empresas, o recrutamento atual é baseado na necessidade de adquirir candidatos que sejam flexíveis e tenham disponibilidade e vontade de ingressar num projeto internacional, se necessário. Ora, esta visão vem reforçar a falta de trabalho existente, a mobilidade atual, a precariedade de trabalho bem como a flexibilidade que hoje em dias as pessoas tem que ter para

poder vingar neste mercado precário, incerto e caracterizado pela falta de trabalho e insegurança. Mediante o exposto, entende-se que se afasta da literatura na medida em que o recrutamento visa atrair os melhores candidatos única e exclusivamente para aquela função. O recrutamento atual, num contexto de precariedade e crise é marcado pela necessidade de recrutar pontualmente mas ao mesmo tempo pensando na expatriação daquele colaborador devido à falta de trabalho e de negócio que se verifica em Portugal. Deste modo, assiste-se num contexto de insegurança, precariedade e crise a uma nova forma de recrutamento muito diferente da referida pela literatura num contexto normal sem precariedade/crise.

O recrutamento feito pelas empresas de trabalho temporário é caracterizado por um recrutamento de cedência de mão-de-obra. Assim, as empresas cedem temporariamente colaboradores a empresas que até elas recorrem de modo a satisfazer uma necessidade pontual de trabalho sendo que muitas vezes terminada a necessidade, os trabalhadores ficam novamente sem trabalho. Neste sentido, verifica-se que os trabalhadores ficam elencados às empresas de trabalho temporário mas que no final podem não ter trabalho e não continuar. Como refere a ETT4 *“quando se está a falar de trabalho temporário somos mais do que mediadores, somos a entidade patronal do trabalhador”*. Compreende-se assim, a existência de precariedade laboral na medida em que os trabalhadores são transferidos para necessidades pontuais e no final podem ou não ter trabalho, pois, a falta de trabalho, os trabalhos, incertos ou precários bem como a insegurança caracterizam esta forma que agora se torna típica, que é o trabalho temporário. A ideia é também ela recalcada pela ETT2 quando afirma que *“ há alguns trabalhadores que querem ficar efetivos, que querem seguir a vida deles”*. Percebe-se assim, que o recurso por parte de trabalhadores a trabalho temporário, não é uma escolha mas uma necessidade sustentada no desespero e na procura de uma solução para combater a de falta de trabalho a que estão submetidos. O exposto vai de encontro à literatura sobre a precariedade laboral na medida em que Chambel e Sobral (2011) e Duarte (2011) afirmam que as relações laborais já não são iguais, em que não há contratos e agregações a empresas e onde se assiste à flexibilidade das relações de trabalho. No contexto atual de precariedade/crise, assiste-se a empregos precários, falta de trabalho, desespero por não ter trabalho, insegurança em que se procuram novas formas mesmo que incertas de trabalho, como é, o caso do trabalho temporário.

Relativamente ao recrutamento verifica-se que muitas são as empresas que recorrem quer nacionalmente quer internacionalmente a esta nova forma de trabalho. Consequentemente, comprova-se que as empresas muitas vezes recrutam para uma oferta nacional um colaborador que tenha disponibilidade para seguir um projeto internacional e que o podem enviar posteriormente para projetos internacionais. Como salienta a ETT1 *“o que nos tem acontecido são as empresas pedirem-nos colaboradores temporários e os que eles gostam internamente propõem-lhes, por exemplo, para eles irem para Angola, desvinculando-se connosco”*. Verifica-se desta forma, que o recrutamento para uma oferta para cá muitas vezes tem por objetivo, num futuro próximo, o envio de colaboradores para fora enquanto expatriados. O apresentado difere da literatura, num contexto normal, pois a mesma indica que a expatriação deve acontecer através do recurso colaboradores internos, os quais são destacados pelas qualidades e funções exercidas para um projeto internacional. Constata-se, assim, que existe recurso por parte de empresas, sem ter sido mencionada a área, que usam este recrutamento externo para proceder ao envio de expatriados. Conclui-se, assim, que o analisado difere totalmente da expatriação que é referida pela literatura num contexto normal.

No que diz respeito à formação profissional as empresas em análise (A e B) falam da existência da mesma. Porém, segundo estas empresas a formação é mais técnica e de adaptação à empresa e não é dada a todos os expatriados que vão para um projeto internacional. Como refere a Empresa A *“logo a seguir ao recrutamento, as áreas produtivas (p.ex. serventes, oficiais, encarregados) seguem logo para o país de destino sendo que para as restantes funções são dadas formações na sede antes da sua partida para o exterior”*. Quanto à Empresa B e relativamente a esta questão, a mesma refere que *“têm acontecido duas situações: se é um colaborador interno ou se é novo. Sendo novo, antes da partida, ficam na sede de modo a perceber como funciona a empresa, a filosofia de gestão, as ferramentas de trabalho para depois poder avançar para a missão internacional, sendo que se for um colaborador interno vão logo para a filial sem qualquer processo de formação, pois, segundo esta já conhece a cultura da empresa”*. As empresas de trabalho temporário referem que a formação depende da empresa que lhes pede o candidato mas quando esta existe é mais em áreas de segurança e higiene, que são obrigatórias. Percebe-se assim, de que o exposto não vai de encontro

ao que a literatura aponta em períodos normais pois, como refere Cunha e Rego (2009), antes da partida todos os expatriados e a família deverão ter formação cultural que lhes dê a conhecer a cultura, os costumes, valores e tradições bem como o funcionamento do país para que a adaptação seja mais fácil e se possa diminuir o choque cultural. Aqui, conclui-se que a formação antes da partida, nas empresas internacionalizadas, quando existe, e como vimos não é para todas as funções, é uma formação mais técnica e do conhecimento da organização. Porém, verifica-se que as empresas de trabalho temporário que cedem mão-de-obra às empresas não formam estes colaboradores para projetos internacionais e as empresas que os recebem também não lhes dão formação talvez pelo facto de ser uma situação pontual em que no final poderão ou não ficar com os mesmos na empresa. Mediante esta situação, verifica-se a inexistência de formações culturais, como refere a literatura, em tempos de precariedade/crise, afastando-se assim do sugerido pela literatura em contextos normais.

No que concerne à formação durante o projeto internacional nas filiais, verifica-se que a existência de formações é muito pontual. Como sublinha a Empresa A ao longo do projeto internacional existem formações ao nível da segurança e algumas situações em que se levam algumas formações de cá. No que diz respeito à Empresa B, a mesma refere que a empresa em si normalmente rege-se por formações internas. Quanto às formações dadas aos expatriados durante o projeto internacional a mesma diz que não tem dados da existência de formações nas filiais uma vez que estas são geridas pelos recursos humanos locais. Afirma ainda que se existirem formações durante o projeto serão técnicas. No caso das empresas de trabalho temporário, como estas cedem os colaboradores não tem dados sobre a existência de formações ao longo da missão. Mediante o exposto, compreende-se que a formação dada ao longo destes projetos é muito pontual ou quase nula. Assim, este ponto difere também ele da literatura em contextos normais uma vez que, como salienta Cabral-Cardoso et. al. (2008), a formação deve ser dada ao longo do projeto para colmatar necessidades pontuais e contribuir para um melhor desempenho e consecução dos objetivos propostos ao expatriado. Verifica-se, deste modo, que neste ponto, nos tempos atuais de precariedade e crise a formação ao longo do projeto internacional afasta-se da literatura.

Relativamente à avaliação de desempenho pode ser salientado que das empresas analisadas (A e B) não existe um sistema de avaliação de desempenho formalmente definido. Segundo a Empresa A, a avaliação de desempenho consiste na reunião entre a chefia e o colaborador onde ambos fazem esta avaliação, percebendo-se se os objetivos foram cumpridos, tratando-se portanto de uma avaliação mais informativa que visa a reflexão e o melhoramento do desempenho. A mesma empresa adianta que para as funções analisadas, a avaliação de desempenho é exatamente igual quer seja na sede ou na filial. Nesta ordem de ideias, a Empresa B refere que não tem definido formalmente uma avaliação de desempenho tanto cá como nas filiais, existindo também um encontro informativo de modo a melhorar o desempenho do colaborador, sendo esta informal e presencial. Mediante o exposto, verifica-se que da análise às duas empresas da prática da avaliação de desempenho esta difere da literatura existente que diz que devem ser definidas metas e avaliado o desempenho dos expatriados de modo a melhorá-lo constantemente e a preparar e antecipar a reintegração futura na sede, não acontecendo isto nesta análise neste contexto atual de precariedade e crise.

O retorno precoce de expatriados tem que ver com o fracasso desta missão internacional, pelo que quer as empresas analisadas (A e B), quer as empresas de trabalho temporário conhecem casos de regresso prematuro de expatriados. Contudo, as empresas A e B referem que este retorno precoce de expatriados acontecesse em funções mais produtivas e que o principal motivo se prende com a inadaptação. Mediante o referido, este vai de encontro à literatura na medida em que, segundo a mesma, um dos principais motivos de retorno diz respeito à inadaptação, o que se verifica neste contexto.

Como constatado, os processos de expatriação e o envio de expatriados tem aumentado nos tempos atuais. Do analisado, verifica-se que das empresas (A e B), os expatriados não levam a família consigo. Como refere a Empresa A *“às vezes haver projetos de 1 ano, 1 ano e meio e não vale a pena levar a família durante esse tempo, porque sabemos que o projeto vai terminar”*. Mediante o exposto, pode-se afirmar que este não vai de encontro à literatura, na medida em que, esta refere que os nos projetos internacionais os expatriados são acompanhados pela família. Num contexto atual de

precariedade e crise os expatriados partem para estas missões sozinhos, sendo diferente do que aponta a literatura nos contextos normais de expatriação.

Relativamente ao processo de repatriação, tendo em conta a análise das empresas (A e B) e neste contexto de precariedade e de crise, verifica-se que o repatriamento, quando é feito, conduz a que os expatriados acabem por ocupar funções que estejam disponíveis no momento e que muitas vezes não correspondem à função que ocupavam antes de serem expatriados. Nota-se, assim, que este repatriamento é feito desta forma devido à falta de trabalho existente em Portugal no contexto atual que se vive, de crise. Assim, e como refere a empresa A *“neste momento, obviamente que quando não temos trabalho cá é muito difícil se enquadrar todas as pessoas que estão no estrangeiro e querem regressar”*. Adicionalmente, a Empresa A refere que nesta altura não existem pessoas a regressarem mas sim a serem expatriadas, pelo que neste momento o processo de repatriação não tem sido tão comum devido à crise e falta de trabalho que se verifica em Portugal, sendo que, posteriormente, quando as pessoas regressarem, após a passagem da crise, a empresa terá um desafio de as recolocar consoante as necessidades que cá existirem. O apresentado mostra que não vai de encontro à literatura na medida em que, como refere Camara (2011), o expatriado quando volta ocupa cargos de acordo com o seu perfil de competências. Porém, neste contexto de crise a repatriação quando acontece é preenchida mediante os lugares que existem neste cenário de falta de trabalho aliado a dificuldades económicas, sendo diferente do que a literatura aponta para um contexto normal.

Para além disto, verifica-se nesta análise e sobretudo na análise às empresas de trabalho temporário, que existe uma tendência crescente do setor da construção recorrer cada vez mais ao trabalho temporário. Estas empresas de trabalho temporário analisadas justificam esta realidade, referindo que as empresas pretendem cada vez menos contratarem pessoas para os seus quadros devido à escassez de trabalho e negócio e recorrem a estas formas de trabalho temporário para poderem fazer face a possíveis situações de acréscimo de trabalho. Para além disto e segundo as empresas de trabalho temporário, as empresas deste sector de construção irão cada vez mais recorrer a elas porque os custos de utilizarem um trabalhador quer seja para cá ou para fora é menor do que a empresa agregá-lo aos seus quadros nomeadamente nas funções mais baixas e

num contexto em que a existência de negócio é uma incerteza. Assim sendo, verifica-se que a falta de trabalho, a incerteza associada a custos com a agregação de colaboradores, levará a que cada vez mais este setor, segundo as empresas de trabalho temporário, recorra a estas empresas de modo a dar resposta a situações pontuais de trabalho, sem terem custos com a agregação aos quadros de trabalhadores.

Em suma, da análise realizada a estas duas empresas internacionalizadas e às empresas de trabalho temporário, pode-se desta análise retirar, sem generalizar, que as empresas se internacionalizam e enviam para fora os colaboradores pela falta de trabalho sentida em Portugal devido à crise, fazendo com que os processos de expatriação e envio de expatriados se tornem num fenómeno crescente. Para além disto, neste contexto de precariedade/crise verifica-se, da análise efetuada a estas empresas, que existe uma alteração de paradigma da expatriação relativamente ao que a literatura aponta num contexto normal. Assim, a forma como é realizado o processo de expatriação é diferente de um contexto normal, sendo que este é encarado como uma solução para a falta de trabalho sentida em Portugal e é visto pelos potenciais candidatos como uma forma de resolver a falta de trabalho, a insegurança no trabalho e as dificuldades económicas sentidas, provindas também da crise económica. Verificou-se, deste modo, nesta análise, a existência de aumento no envio das funções menos qualificadas para serem expatriadas, de salários mais baixos oferecidos aos expatriados que não levam a família neste projetos e do pedido por parte dos colaboradores para abraçarem projetos internacionais devido à precariedade sentida no trabalho. Do analisado, verificou-se que as formas atípicas de trabalho referidas são normais neste contexto de precariedade e crise. Através da análise às empresas de trabalho temporário, compreendeu-se que as empresas do setor da construção civil são as que mais recorrem à contratação para funções internacionais. As mesmas referem que este setor, nos tempos vindouros, tenderá a utilizar cada vez mais formas de contratação precárias para fazerem face a situações pontuais de acréscimo de trabalho, numa ótica de contenção de custos e diminuição dos seus quadros. Por fim, ao nível da formação verifica-se que de acordo com o que foi analisado, a formação inicial ao nível do conhecimento da cultura do país para onde vão não existe nestes moldes, conforme sugere a literatura, para que um processo de expatriação tenha sucesso. Constatou-se, nestes casos, que a formação ao longo do projeto é quase inexistente bem como a avaliação de desempenho.

Naturalmente compreendeu-se também que devido à falta de trabalho e às dificuldades económicas neste momento quase não existem processos de repatriação mas sim expatriação. No entanto, compreendeu-se que passada a crise, estes serão um desafio para a Gestão de Recursos Humanos.

4.2- Desafios neste contexto de precariedade/crise e expatriação

As empresas analisadas, quer sejam a Empresa A e B, quer as empresas de trabalho temporário, referem que atualmente a Gestão de Recursos Humanos com a falta de trabalho e a crise económico-financeira que se faz sentir vive desafios a vários níveis quer para as empresas quer para colaboradores.

Atualmente, as empresas não tendo cá trabalho para os seus colaboradores e negócio para vingar no mercado interno, que é cada vez mais escasso e feroz, sentem necessidade de o procurar noutros mercados. No entanto, esta internacionalização atual de conquista de negócio e de procura de oportunidades noutros mercados é, também ela, um desafio que se impõe às empresas, pois, como indica a Empresa B *“temos que ganhar para conseguirmos continuar a fazer grandes negócios. É um desafio porque na verdade também contactamos com culturas diferentes e com métodos de trabalho diferentes”*. Entende-se deste modo, que a internacionalização atual não é fácil, pelo facto do mercado nacional estar saturado e muitas das empresas nacionais procurarem mercados no exterior. Por outro lado, nos mercados que as empresas procuram, existem negócios locais instalados, contacta-se com novas culturas, novas formas de trabalho, novas formas de trabalhar e o contacto com uma realidade nova que muitas vezes criam barreiras e desafios atuais desta internacionalização.

O facto de não existir trabalho em Portugal, ou aquele que existe ser precário, o facto de se assistir a níveis elevados de desemprego, faz com que as pessoas encarem um projeto internacional como uma solução para sair deste desespero. Como refere a empresa A *“ neste momento de crise sentimos que as pessoas estão mais abertas à possibilidade de irem para fora e portanto é mais fácil encontrarmos candidatos com interesse em trabalhar no estrangeiro”*. No entanto, atualmente existem muitas pessoas para trabalhar e há pouco trabalho para oferecer, pelo que as empresas vivem atualmente desafios na medida em que não podem recrutar todos mas também não podem assegurar projetos internacionais para todos os colaboradores. Nesta ordem de

ideias, a ETT4 refere que o recrutamento é um desafio pois há muita gente e desesperada, pelo que se tem que ser imparcial e recrutar numa base de rigor sem ser invadida pelo sentimento de desespero, de procura, de aflição em querer ter um trabalho que os trabalhadores de hoje demonstram. Assim, segundo a ETT4 o desafio passa atualmente *“pelo desespero das pessoas ser grande e ter-se que saber lidar com ele e não se pode ter o coração perto da boca”*.

Um dos grandes desafios atuais e que as empresas têm visto como uma solução para a falta de trabalho em Portugal passa pela expatriação. Como não existe trabalho cá, como as empresas tentam segurar os seus colaboradores expatriam-nos ao invés de os despedirem. Assim, e como refere a Empresa A *“cá em Portugal quando não temos possibilidade de expatriar alguém temos que analisar a possibilidade de reduzir o número de pessoas, isto é despedi-las. Apesar disto, e como temos negócios lá fora, em vez de despedirmos, conseguimos canalizá-las lá para fora”*.

Com toda esta insegurança nos negócios, com a falta de trabalho, com a canalização de colaboradores para projetos internacionais para fazer face à falta de trabalho e à crise instalada em Portugal, a Gestão de Recursos Humanos vive desafios a vários níveis: canalizar trabalhadores para fora, despedir, gerir os colaboradores em projetos internacionais, acalmar o medo e o desespero dos colaboradores, a incerteza do que poderá acontecer e ainda neste cenário precário, instável e de constante mudança motivar os colaboradores para trabalhar de modo a encararem a organização como sendo sua e extrair o que de melhor ele possa ter. Como refere a empresa B, a Gestão de Recursos Humanos *“vive um desafio a todos os níveis, vive nesta expectativa de saber o que é que vai ser o amanhã porque esta área não é propriamente uma área muito estável”*. A mesma empresa acrescenta ainda que *“vive um desafio porque tem a ver com a gestão de expectativas e a gestão de expectativas é muito complicada, e é de facto um desafio gerir, mas queria realçar que não são só os expatriados, porque neste contexto de crise/dificuldade económico é desafiante lidar com as pessoas. Se há uma altura desafiante para os recursos humanos é agora, a todos os níveis.”*

Verifica-se que atualmente, neste contexto de precariedade laboral refletida na falta de trabalho, na insegurança do posto de trabalho, na incerteza aliada a uma crise económico- financeira grave em que Portugal se encontra, repara-se que as práticas de

gestão de recursos humanos, o modo como é feita a expatriação bem como a Gestão de Recursos Humanos é diferente. Percebe-se assim, que a Gestão de Recursos Humanos está a sofrer alterações de um contexto normal para um contexto de crise e de precariedade laboral. Questionadas as empresas sobre se sentem que a Gestão de Recursos Humanos está a mudar, a empresa A salienta que sente que existe *“uma mudança e um ajustamento dos recursos humanos numa situação de crise, pois o facto de termos que fazer downsizing, temos que explorar novas soluções de negócio. Apesar disto, não sinto que as práticas dos recursos humanos sejam diferentes”*. Por outro lado, a empresa B apresenta outro ponto de vista afirmando que *“tem necessariamente de mudar fruto do contexto que vivemos. Temos de estar atentos às pessoas, às necessidades das pessoas, àquilo que as pessoas reconhecem como sendo importantes para elas e isso será importante para reter as pessoas connosco e conseguir tê-las alinhadas para chegarmos onde queremos chegar. Temos de nos focar cada vez mais no que são as pessoas”*. Compreende-se, assim, dos casos analisados e mediante o referido, que a Gestão de Recursos Humanos, neste contexto de crise e de precariedade, vive um ajustamento das suas práticas, bem como deverá dedicar mais atenção às pessoas de modo a que se sintam como um elemento fulcral da organização.

Compreende-se, ainda, que a Gestão de Recursos Humanos neste cenário de precariedade/crise e expatriação vive um grande desafio na gestão de pessoas. Atualmente, a mesma é instável, pois, assiste-se a alterações devido à falta de trabalho e às dificuldades económicas sentidas. Como refere a empresa A, *“neste momento em Portugal temos que emagrecer e aplicar algumas ferramentas de layoffs, despedimentos coletivos, acordos, mobilizar muitas pessoas internas para o exterior”*. No entanto, apesar de tudo, o desafio passa também por conseguir motivar o trabalhador e fazê-lo sentir parte integrante da organização, sendo este um dos grandes desafios da gestão atual de recursos humanos. Neste cenário de rotatividade de funções e de empresas aliadas à falta de trabalho, a ETT4 afirma que atualmente é imprescindível *“motivar um trabalhador para hoje estar numa empresa e amanhã ou depois noutra”*.

Assiste-se atualmente a uma mudança de paradigma na cultura da empresa, na estabilidade, na segurança e confiança dos colaboradores na organização traduzida em medo, desespero e instabilidade que se por sua vez pode ter repercussões no seu

empenho e desempenho organizacional. A este propósito, a empresa A, acrescenta ainda uma ideia curiosa que se prende com o facto desta crise ter vindo desestabilizar a cultura das empresas, salientando que *“uma vez que estávamos habituados a ter trabalho cá, a fazer mobilizações cá em Portugal e a que tudo estivesse estabilizado. No momento em que perdemos negócio cá e há necessidade de diminuir o número de pessoas, isto fez com que estas começaram a ficar mais disponíveis para irem para fora e isso sim foi uma grande mudança. Além disto, não são as práticas de gestão de recursos humanos que vão mudar, elas têm que se ajustar”*.

Como verificado, num contexto marcado pela feroz concorrência de mercados, pela internacionalização das empresas em busca de novos negócios, pela falta de trabalho, insegurança do posto de trabalho, incerteza e dificuldades económicas associadas a uma crise financeira grave denota-se que atualmente a Gestão de Recursos Humanos sente barreiras fortes provenientes deste contexto. Torna-se assim, essencial num cenário marcado pela falta de trabalho, pelos despedimentos, pelos *layoffs*, pela mobilidade dos colaboradores marcada pelo medo e desespero característico dos dias de hoje que a Gestão de Recursos Humanos se vocacione mais para cada um dos colaboradores, os valorize como se fossem únicos naquela organização de modo a que estes se sintam acarinhados, vivam num ambiente saudável e que possam contribuir para o sucesso da organização.

4.3- Análise e Discussão do Questionário

Os dados analisados dos questionários dizem respeito aos expatriados da Empresa B e será efetuada uma análise muito preliminar dos mesmos, uma vez que se obteve um reduzido número de questionários, como referido na metodologia.

O questionário aplicado aos expatriados foi elaborado de uma forma clara e construído de uma forma objetiva para facilitar o seu preenchimento. A sua constituição é composta por uma introdução onde se enquadra o contexto em que foi desenvolvido bem como os objetivos de estudo. Para além disto, é composto por questões sociodemográficas, por questões relacionadas com os projetos internacionais e um último grupo constituído por 38 questões chave para o estudo em análise, em que o inquirido deverá responder de acordo com um intervalo 1 a 6 (em que 1 discordo

totalmente e 6 concordo totalmente). O questionário pode ser consultado no anexo 3 desta dissertação, intitulado Anexo 3 – questionário aos expatriados.

A aplicação do questionário, como referido na metodologia, utilizou como norma o envio dos questionários à empresa e esta, consoante a passagem dos expatriados pela sede, durante os períodos de férias, solicitou aos expatriados que os preenchessem. O preenchimento dos questionários foi aplicado aos expatriados que se dirigiam à sede durante o seu período de férias, sendo que o número de questionários respondidos é de 7 e referem-se aos expatriados da empresa B. De notar que não se possui dados relativamente ao número total de expatriados desta Empresa.

No que diz respeito à análise sociodemográfica dos 7 inquiridos, conclui-se que todos são do sexo masculino e que relativamente ao estado civil todos são casados. O exposto vai de encontro com a literatura que refere que grande parte dos expatriados é do sexo masculino, verificando-se aqui o mesmo.

Verifica-se, segundo a análise dos questionários obtidos, que os expatriados são relativamente jovens. Assim, 4 dos inquiridos tem idades compreendidas entre 29 e 39 anos, 2 dos inquiridos tem idades compreendidas entre 40 e 50 anos e 1 dos inquiridos tem idades compreendidas entre 18 e 28 anos. Da análise dos mesmos, repara-se que as qualificações são baixas sendo que a maioria dos expatriados que responderam trabalham em funções de produção. Deste modo e no que concerne às habilitações, verifica-se que dos 2 dos 7 inquiridos têm menos do que a 4ª classe, tendo os restantes 5 entre o 9º e o 12º ano de escolaridade. As funções desempenhadas pelos expatriados analisados são, como referido, maioritariamente de produção, sendo que 3 dos 7 em análise desempenham funções de oficiais de 1ª, 2 desempenham funções de oficiais de 2ª e 2 de encarregados gerais. Mediante o apresentado, pode ser referido que este não vai de encontro à literatura na medida em que as funções que mais frequentemente deveriam ser expatriadas seriam aquelas associadas à supervisão e à gestão de topo, uma vez que estas permitiriam a transmissão de conhecimento e de valores comuns da empresa para as filiais e ainda permitiriam colmatar a falta de pessoal especializado no país da filial aproveitando estas de toda a experiência que estas funções de topo e de supervisão trariam para elas. No entanto, verifica-se que vai de encontro à análise efetuada em ambas as empresas internacionalizadas, pelo que se nota que grande parte

das funções expatriadas são menos qualificadas e funções mais de execução do que de gestão.

As respostas aos questionários referem que 5 deles já trabalharam fora antes de abraçar este projeto internacional ao passo que os restantes 2 não. Compreende-se que estes expatriados não estão nestes projetos há muito tempo, pelo que 5 respondem que se encontram neste projeto entre 1 a 2 anos, 1 encontra-se neste projeto entre 2 a 3 anos e o outro entre 3-4 anos. Segundo as empresas analisadas, o envio de colaboradores para projetos internacionais prende-se com a falta de trabalho, de negócio e a precariedade aliada a dificuldades económicas. Deste modo, o facto de a maioria (5) dos respondentes estar neste projeto há muito pouco tempo (1 a 2 anos), poderá ir de encontro ao referido pelas empresas internacionalizadas do nosso estudo em que as mesmas os enviam como uma solução para a falta de trabalho e de negócio em Portugal, sendo que para estas é melhor canalizá-los para locais onde a empresa tem negócio e trabalho em vez de os despedir.

A maioria dos inquiridos, 5, refere que a aceitação deste projeto tem que ver com a empresa lhes ter falado em ir trabalhar para fora, ao passo que, 2 afirmam ter sido eles a mostrar interesse à empresa para abraçar um projeto internacional. Verifica-se, assim, que o referido não vai de encontro com a literatura num contexto normal, pois, segundo esta, os expatriados são aqueles que são escolhidos/destacados pela empresa onde trabalham para ocuparem um cargo numa filial da empresa fora do país. No entanto, e da análise das empresas, o que se verifica neste cenário de precariedade/crise é que são, muitas vezes, os próprios colaboradores que se auto propõem com o medo de perderem o emprego, mostrando a sua disponibilidade para irem para uma das filiais. Deste modo, poder-se-á constatar que mediante esta análise aos questionários, que existem expatriados que foram eles próprios a mostrarem o seu interesse em projetos desta envergadura, indo este resultado de acordo com o da análise das empresas A e B.

De acordo com a análise aos questionários obtidos, os motivos que levam estes expatriados a aceitarem estes projetos são essencialmente, o interesse em trabalhar fora de Portugal, sustentar a família e a crise que existe em Portugal. Grande parte dos inquiridos (6) responde ainda que os colegas de trabalho são na maior parte portugueses. Poder-se-á dizer, ainda que muito preliminarmente, que isto vai de

encontro com os resultados da análise às empresas A e B, que vêm na expatriação uma solução para a precariedade laboral, sendo grande parte dos colaboradores mobilizados para o exterior, justificando a resposta com o facto de a maior parte serem portugueses.

Compreende-se, da análise aos questionários, que todos respondem que este projeto não permitiu levar a família. Mediante o exposto, pode-se afirmar que este não vai de encontro à literatura em contextos normais, na medida em que esta refere que nos projetos internacionais os expatriados deverão ser acompanhados pela família. Num contexto atual de precariedade e crise os expatriados partem para estas missões sozinhos, sendo diferente do que aponta a literatura nos contextos normais de expatriação. Assim, o resultado obtido apesar de não ir de encontro à literatura vai de encontro ao referido e analisado nas empresas em questão (A e B).

Da análise dos questionários relativamente ao último grupo constituído por 38 questões serão apenas descritos os resultados daquelas que poderão ser essenciais para a análise em questão e sobre as quais existe uma resposta igual ou superior a 3 por opção, permitindo o desempate uma vez que são 7 os respondentes.

No que diz respeito a questões mais gerais de internacionalização e de mobilização das pessoas neste contexto atual de crise e precariedade, a posição dos inquiridos é a de que a maioria partilha a ideia de que a aposta das empresas tem passado pelo aumento de filiais bem como concordam bastante que o número de pessoas que tem ido trabalhar para fora do país de origem tem aumentado. Segundo os respondentes ao questionário, estes concordam totalmente que o principal motivo do exposto se deve à falta de trabalho em Portugal.

Relativamente ao recrutamento e seleção, da análise dos questionários verifica-se que os respondentes estão de acordo com o facto que o recrutamento e a seleção das pessoas que vão para fora é muito importante para o sucesso de um projeto internacional.

Os respondentes estão em concordância com o facto de que quando chegaram ao país de destino sentiram muita diferença na cultura. Os mesmos concordam ainda que apesar de longe continuam a par do que se vai passando em Portugal.

O esbater das fronteiras passa muitas vezes pela partilha e conversa com outros expatriados. Da análise dos questionários, verifica-se que os respondentes estão de acordo com o facto de que costumam conversar com outras pessoas que também foram para países estrangeiros e concordam também que partilham experiências, buscam orientações, conversam com outras pessoas para saber como agir em tempo real.

No que diz respeito à formação, partilham da opinião de que quando sentem necessidade de formação são eles que a solicitam.

Relativamente ao desempenho, os inquiridos estão em concordância com o facto de que o desempenho é influenciado pela cultura e concordam bastante que tem objetivos de trabalho para cumprir.

No que diz respeito ao regresso precoce de expatriados, os inquiridos salientam que concordam que conhecem pessoas que estiveram em projetos internacionais e não chegaram ao fim.

Os mesmos afirmam que pensam muitas vezes como será quando regressarem a Portugal e concordam também que vêm a repatriação das pessoas em Portugal como um desafio para a Gestão de Recursos Humanos. Porém, partilham da opinião de que sentem que a formação deveria ser mais intensa.

Da análise destes questionários, ainda que muito preliminar, poder-se-á salientar que neste contexto de falta de trabalho e de negócio em mercados internos, da incerteza, da insegurança, bem como de dificuldades económico-financeiras, a análise dos questionários vem reforçar a ideia de que, como constatado pela análise das empresas, a aposta atual passa pelo mercado Internacional com a criação de filiais e procura de novos negócios. A mesma análise permite concluir que se assiste a um crescente de pessoas que são enviadas para trabalhar noutros mercados e que o motivo sobretudo deste envio se prende com a falta de trabalho em Portugal. Ora, esta ideia recalca o concluído da análise efetuada às empresas acima descritas.

No que diz respeito ao recrutamento e à seleção elas são consideradas pelos expatriados analisados como fundamentais para o sucesso. Porém, segundo a literatura apesar destes dois pontos serem preponderantes, a formação também assume um papel essencial. Nesta medida, a literatura aponta que antes da partida de um expatriado deve-

lhe ser administrada uma formação cultural que lhe dê a conhecer as questões culturais, a forma de agir e de atuar noutro país, de modo a facilitar a adaptação do expatriado. No entanto, verificou-se da análise das empresas, que esta etapa não existe, sendo a mesma salientada na análise dos questionários uma vez que os expatriados referem que sentiram muita diferença na cultura. Para além disto, verifica-se que não existe um planeamento de formações nas filiais visto que os expatriados que responderam a este inquérito referem que quando sentem necessidades de formação são solicitadas pelos mesmos. Nesta linha de pensamento, os questionários analisados dão conta de que concordam bastante que a formação deveria ser mais intensa.

No que concerne à avaliação de desempenho, os inquéritos dos expatriados em análise mostram que existem objetivos de trabalho definidos e referem também que o desempenho de cada expatriado pode ser influenciado pela cultura. Esta ideia vai de encontro à literatura que refere que muitas vezes o desempenho dos expatriados é influenciado pela cultura.

A condição de expatriado, os seus sentimentos, o estar longe e o não saber como agir faz com que muitas vezes exista transferência de conhecimentos, de experiências, de modos de atuar entre expatriados para que a uma situação real de dificuldade saibam como responder em tempo record. Verifica-se por esta análise que o mesmo acontece com os expatriados que responderam a este inquérito.

Um dos desafios passa pela consecução do projeto até ao fim. No entanto, alguns expatriados abandonam a missão antes do seu término. Os questionários destes expatriados que foram alvo de análise mostram a sua concordância com este acontecimento concordando que conhecem pessoas que estiveram num projeto internacional e não o levaram até ao fim. A ideia apresentada vai de encontro quer à literatura que faz referência ao regresso precoce de expatriados, quer aos casos analisados que também referem a existência destes.

O contexto atual vivido em Portugal de incerteza, falta de trabalho, contratos precários, dificuldades económicas faz com que desta análise, os expatriados referissem que concordam que pensam muitas vezes como será o seu regresso a Portugal, vendo assim esta repatriação como sendo um dos desafios para a Gestão de recursos humanos.

5-Limitações e Investigação Futura

O desenvolvimento desta dissertação foi marcado por limitações, barreiras e dificuldades que se atravessaram no decorrer da realização da mesma.

A escolha do tema foi arrojada sendo que retrata o contexto atual, no qual vivemos, caracterizado pela precariedade, pelas dificuldades económicas, pela internacionalização das empresas e pelo aumento de processos de expatriação. Como tal, fez com que se tornasse uma dificuldade encontrar literatura que relacionasse as práticas de gestão de recursos humanos deste contexto que se vive com a expatriação. A literatura encontrada referia-se apenas aos contextos normais, não tendo sido encontrados registos na literatura de contextos semelhantes ao vivido atualmente. De modo a que se pudesse compreender melhor a realidade atual, procurou-se artigos recentes para suporte do encontrado nas empresas analisadas. Adicionalmente, sendo este um tema tão atual que se vive no dia-a-dia, uma das barreiras sentidas teve que ver, com a necessidade de análise em tempo real, aquilo que as empresas foram descrevendo e comparar com literatura existente e que se refere a contextos normais.

O tema foi um desafio no que diz respeito à descoberta da realidade atual no entanto, simultaneamente, o tema trabalhado foi motivador e interessante pelo facto de se estar a associar a realidade vivida com a aplicação pratica e podendo retirar novas conclusões dos casos analisados, permitindo assim, compreender como atuam as organizações que foram alvo de análise, neste contexto de instabilidade, precariedade, crise e expatriação.

O objetivo inicial desta pesquisa pretendia analisar para além das práticas de Gestão de Recursos Humanos o impacto das mesmas. Ambicionava-se assim compreender num contexto marcado pela falta de trabalho, pela insegurança no trabalho, pela rotatividade de funções aliada a uma crise económico financeira o impacto do recrutamento, da formação e da avaliação de desempenho, quer nos colaboradores quer nas organizações. Com isto, pretendia-se compreender, os impactos das práticas de gestão de recursos humanos, neste cenário de instabilidade e incerteza em que hoje se é colaborador numa organização e amanhã poderá já não se ser, em que hoje se é expatriado e amanhã talvez não se seja. Note-se que se pretendia analisar as

possíveis consequências das práticas atuais de gestão de recursos humanos bem como do processo de expatriação neste cenário de precariedade/crise em que vivemos e onde as empresas sofrem mutações constantes. Porém, não foi possível medir, apesar dos esforços, estes impactos, sendo esta uma limitação desta dissertação.

A análise que se delineou visava como objetivo comparar práticas de gestão de recursos humanos de empresas não internacionalizadas e de empresas internacionalizadas, a fim de compreender como são estas práticas desenvolvidas em cada uma das empresas. Portanto, o objetivo desta análise seria o de compreender como são desenvolvidas e aplicadas as mesmas práticas num mesmo contexto, em que a diferença reside no mercado de atuação, de modo a perceber se existem diferenças entre as práticas em empresas internacionalizadas e empresas não internacionalizadas. No entanto, não foi possível efetuar esta comparação na medida em que, das empresas selecionadas e às quais se procedeu ao envio de um *email*, foram apenas duas que responderam, pelo que não foi possível concretizar este objetivo. Mediante o exposto, verificou-se que as empresas atualmente não estão muito recetivas à análise, sendo esta a barreira que impediu a comparação pretendida.

A aplicação dos questionários tornou-se também uma barreira nesta análise. Assim, pretendia-se que o questionário fosse aplicado em ambas as empresas e que constituísse um elemento preponderante nesta análise. No entanto, a dificuldade em aplicá-lo na empresa A e nas filiais devido ao facto de existirem expatriados de funções mais baixas, que não tem ou não sabem aceder a um computador, constituiu uma das barreiras da aplicação. Apesar disso, a Empresa B sugeriu a aplicação do mesmo, nos períodos em que os expatriados regressassem de férias, tendo sido uma solução encontrada. Porém, apesar dos vários esforços, esta foi uma solução que se revelou insuficiente, pois, quando estes vêm de férias querem aproveitar o gozo das mesmas para estarem com a família pelo que é difícil conseguir que preencham os questionários. Assim, esta foi a grande limitação desta análise.

A análise aos expatriados planeava-se que fosse complementada por uma entrevista em que se conseguisse perceber melhor a condição de expatriado bem como a partilha desta experiência. Porém, o exposto só se conseguia indo localmente conversar com os expatriados o que não foi possível devido a custos associados a esta deslocação.

Logo, a alternativa passou por conversar com os mesmos quando estes viessem no gozo das suas férias, o que não foi possível, pois estes não abdicam desse tempo para conversar relativamente à sua condição de expatriado, aproveitando o mesmo junto da família. Assim, os expatriados não se mostraram flexíveis, sendo esta também uma das grandes barreiras.

Apesar das barreiras e constrangimentos encontrados, a realização desta análise, apesar de não poder ser generalizada, pois refere-se apenas às empresas analisadas, constituiu uma abordagem interessante e contribuiu para a perceção das práticas de gestão de recursos humanos neste contexto que se vive de incerteza, mobilidade, precariedade, falta de trabalho, fazendo com que se perceba como a precariedade laboral associada a uma crise que se vive leva à massificação dos processos de expatriação nestas empresas sobre as quais incidiu a análise. No entanto, não duvidamos que, se todas as barreiras encontradas pudessem ser superadas, esta análise seria muito mais enriquecida e dar-nos-ia uma visão mais aprofundada destes processos analisados de expatriação, de gestão de expatriados associados à falta de trabalho e consequente crise que se vive em Portugal e que se faz sentir nas empresas em análise.

Como pistas futuras de investigação pensa-se que seria de todo proveitosa uma aposta na análise aos expatriados. Deste modo, esta análise consistiria, por exemplo, numa bolsa de doutoramento em que o investigador se pudesse inserir em núcleos de expatriados, utilizando uma observação participante e a técnica etnográfica, permitindo deste modo, analisar perspetivas, motivações, formas de encarar estes projetos internacionais, bem como recolher a partilha de experiência de expatriados de modo a que se pudesse compreender o dia-a-dia dos expatriados de uma forma profunda. Este contributo seria deveras importante para a Gestão de Recursos Humanos, na medida em que permitiria um melhor conhecimento da condição de expatriado, das fragilidades e dos pontos fortes contribuindo assim para uma maior eficiência na Gestão Internacional de expatriados bem como permitir que as empresas aproveitem de uma outra forma este expatriado quando ele voltar para a casa mãe.

Para além disto, pensa-se que seria importante alargar a análise realizada neste estudo a um maior número de empresas para se poder consolidar os resultados obtidos e

se perceber se estas conclusões podem ser generalizadas a este setor. Adicionalmente, seria interessante ainda analisar, neste contexto de precariedade e crise, outros setores de atividade de modo a se compreender se os resultados alcançados também se verificam, no sentido de se poder confirmar a existência de uma forma de ser encarado o conceito de expatriação.

Aponta-se também uma possível investigação futura nos processos de repatriação. No observado, nestas empresas verifica-se que neste contexto atual de precariedade/crise a aposta das empresas passa pela expatriação. No entanto, as mesmas afirmam que será um desafio quando os expatriados atuais voltarem, pois não sabem como se irão recolocar. Apesar destas conclusões não poderem ser extrapoladas para a generalidade, referindo-se apenas aos casos em análise, pensa-se que no futuro uma análise à repatriação seria interessante na medida em que faria com que se compreendesse como são reintegrados os expatriados e de que modo são aplicados nas empresas os conhecimentos adquiridos nas filiais por parte dos expatriados. Deste modo, seria importante perceber a importância dada à repatriação e compreender de que forma a reintegração e uso das competências, capacidades e métodos de trabalho bem como uma visão de uma realidade diferente adquirida pelo expatriado e utilizada em prol da organização, poderá ser fulcral e levar ao alcance de uma vantagem competitiva da mesma. Pensa-se que seria uma forma de mostrar às organizações o quão a repatriação pode ser essencial quando extraído do expatriado aquilo que adquiriu neste projeto internacional.

Por fim, resta referir que a análise efetuada destas empresas permitiu compreender dentro das mesmas como são utilizadas as práticas de gestão de recursos humanos neste cenário de crise/precariedade e expatriação e apontar desafios vividos pela atual Gestão de Recursos Humanos. Fica no entanto, a curiosidade de perceber de um modo mais profundo os expatriados, as suas motivações, expectativas, o dia-a-dia de um expatriado bem como a experiência por eles transmitida que pode ser muito útil a uma organização. Apesar das barreiras, dos desafios, das limitações, o presente trabalho foi muito positivo e enriquecedor.

De referir que apesar de tudo o maior desafio a tudo aquilo que se pode encontrar foi o desenvolvimento deste tema tão atual mas que apesar de todas as

barreiras, dificuldades, altos e baixos foi concretizado contribuindo para a compreensão da realidade dos casos analisados em tempos marcados pela controvérsia, desespero, constantes alterações, precariedade, dificuldade económicas e onde se assiste a um crescente na internacionalização e na expatriação no seio das organizações.

Apesar de tudo isto e como afirma, Neves (2011:16) “uma crise representa uma ruptura inevitavelmente dolorosa. Mas normalmente é nos momentos de ruptura que se começam as grandes coisas”, podendo ser este contexto adverso uma oportunidade para que a Gestão de Recursos Humanos se dote de ferramentas e procedimentos mais eficazes, tendo uma atitude proactiva e enfrentando com sucesso desafios futuros que possam advir em contextos diferentes do normal, permitindo uma maior eficiência e eficácia na Gestão de pessoas a nível Internacional.

6-Conclusões

A realidade atual envolve-se em mistério, descobertas e desafios que observados atentamente suscitam curiosidade e vontade de compreender mais sobre o que se vive. Conduzido por essa curiosidade, descoberta e atualidade, o tema escolhido e desenvolvido ao longo desta dissertação levou a que se possa compreender a importância e os desafios da Gestão Internacional de Recursos Humanos e das organizações nos dias de hoje. Sendo o contexto atual caracterizado por uma crescente precariedade laboral e por uma crise económica e financeira, tornou-se fulcral compreender a atuação da Gestão de Recursos Humanos neste contexto.

Atualmente e devido à abertura de mercados resultante da globalização, sabe-se que as empresas apostam na área internacional com o objetivo de obter negócio sobretudo em mercados novos e diferentes, onde ainda não há saturação. Compreendeu-se que, dos casos analisados, a falta de trabalho aliada à crise económica bem como a estagnação dos negócios fez com que estas empresas apostassem em mercados internacionais e que procedessem ao envio de expatriados como uma solução para esta precariedade e crise vivida atualmente em Portugal.

Das práticas de gestão de recursos humanos analisadas e no que concerne ao recrutamento, verificou-se que, neste contexto adverso em que se vive, as empresas analisadas (A e B) dão prioridade a um recrutamento interno para projetos internacionais. No entanto, as mesmas referiram que, quando não têm internamente nenhum colaborador que preencha os requisitos para uma determinada função internacional, recorrem ao mercado. Relativamente ainda a esta prática e da análise das empresas de trabalho temporário, concluiu-se que as mesmas salientam que, atualmente, a maior parte do recrutamento é feito para projetos internacionais, sendo que, segundo as mesmas, quem mais recorre a estas empresas de trabalho temporário é o setor da construção civil. Ainda no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos, verificou-se que, neste contexto de precariedade/crise e através dos casos analisados, estas práticas não acontecem como a literatura aponta nos contextos normais. Assim e neste contexto de precariedade/crise, concluiu-se que, de acordo com o analisado, a formação inicial ao nível do conhecimento da cultura do país para onde vão não existe

nestes moldes. Constatou-se que, nestes casos, a formação ao longo do projeto é quase inexistente bem como a avaliação de desempenho.

Dos casos analisados, observou-se que, neste contexto, a expatriação e o envio de expatriados tem aumentado. Verificou-se, da mesma análise, que as empresas vêm a expatriação e o respetivo envio dos expatriados como uma solução para a precariedade laboral e para a crise económica e financeira a que se assiste em Portugal. Por outro lado, a possibilidade de enveredar por um projeto internacional por parte das pessoas é bem aceite, pois significa a possibilidade de ter ou de assegurar o posto de trabalho e de fazer face às dificuldades económicas que se sentem em Portugal. Razões como o medo, o desespero, a insegurança do posto de trabalho levam a que, no contexto atual, muitas vezes, seja o próprio colaborador a mostrar à empresa a disponibilidade e a vontade de fazer parte de um projeto internacional.

Chegou-se à conclusão de que, hoje em dia, devido à precariedade laboral e à falta de negócios advinda da crise económico financeira que se vive em Portugal, a expatriação é encarada pelas empresas como a “chave de ouro” para poderem ter negócio. Deste modo, a expatriação dos casos analisados consiste no envio de expatriados de várias posições hierárquicas com o objetivo de solucionar a falta de trabalho cá e responder às necessidades das filiais. Por outro lado, a expatriação atual dos casos analisados é feita com o intuito de singrar num mercado competitivo e feroz caracterizado pela precariedade laboral e por graves dificuldades económicas. Para além do exposto, compreendeu-se que expatriação das funções menos qualificadas está a tornar-se muito usual de modo a fazer face aos trabalhos que têm nos mercados externos e à falta de trabalho em Portugal.

Através da análise às empresas de trabalho temporário, chegou-se à conclusão de que nos anos vindouros as empresas do setor da construção civil tenderão a ser as que mais recorrem à contratação para funções internacionais. A justificação, segundo as mesmas, deve-se ao facto de ter que utilizar cada vez mais formas de contratação precárias para fazerem face a situações pontuais de acréscimo de trabalho, numa ótica de contenção de custos e diminuição dos seus quadros.

Do analisado, verificou-se que atualmente a Gestão de Recursos Humanos se depara neste contexto de precariedade/crise e expatriação com um vasto conjunto de desafios. Apontam-se, dos casos analisados, desafios como a internacionalização atual na procura de outros mercados, o processo atual de expatriação, a adaptação das práticas de gestão de recursos humanos neste contexto, a gestão eficaz da motivação, do empenho e da dedicação dos colaboradores na entrega total à organização quando se vivem condições de insegurança laboral, a mudança no paradigma da cultura da empresa influenciada pelo contexto atual, entre outras.

Em suma e apesar deste contexto adverso e precário e dos desafios que se possam impor às empresas e à gestão dos recursos humanos, as organizações nunca se podem esquecer de que o sucesso de uma organização passa pelas pessoas que a constituem, uma vez que são o recurso mais importante da mesma. Pois, como refere Andrew Carnegie (citado por Cabral-Cardoso et. al., 2008:37), para mostrar a importância das pessoas numa organização, podemos aqui apontar a “máxima” “levem as instalações, as máquinas, as fábricas mas deixem as pessoas”, mostrando que, apesar dos recursos materiais serem de suma importância para gerar negócio, quem faz a diferença e conduz a empresa ao sucesso são sempre os seus trabalhadores. Assim sendo, “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (Cabral-Cardoso et. al., 2008:56).

Bibliografia

- Alexandre, F., Andrade, J., Bação, P., Castro, P. e Martins, I. (2009). *A crise financeira internacional*. Estado da Arte, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Altman, Y. e Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments?. *Personnel Review*, Vol. 41 Iss: 2 pp. 233 – 255.
- Alves, R. (2008). Conceito e práticas de coaching: novas perspectivas no desenvolvimento de pessoas. *RH 21 – Gestão de Activos Humanos no século 21*, pp. 103-119, Editora RH.
- Amaral, L. (2010). *Economia portuguesa*. Relógio D'Água Editores, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Anderson, B. (2005). Expatriate selection: good management or good luck?. *International Journal of Human Resource Management*, 16:4 April 2005, pp. 567–583.
- Aquino-Russel, C. e Russel, R. (2010). Expatriate Managers: Powerful Or Powerless?. *The International Business & Economics Research Journal*; Feb 2010; Vol. 9, n.º 2.
- Avril, A. e Magnini, V. (2007). A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, n.º 1, 2007, pp. 53-64.
- Barbosa, I. e Cabral-Cardoso, C. (2010). Equality and diversity rhetoric: one size fits all? Globalization and the Portuguese contexto. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 n.º 1, 2010, pp. 97-112.
- Barmeyer, C. e Davoine, E. (2012). Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés?. *Gestio*, Été 2012; Vol. 37, nº 2, pp. 45-53.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Jorge Zahar Editor, Ltda.
- Beechler, S. e Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15 (2009), pp. 273–285.
- Benson, P. e Scroggins, W. (2010). International human resource management: diversity, issues and challenges. *Personnel Review*, Vol. 39, n.º 4, pp. 409-413.
- Bento, V. (2010). *O nó cego da economia. Como resolver o principal bloqueio do crescimento económico*. Bnomics.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2ª Edição.

- Bolino, M. (2007). Expatriation assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38, pp. 819–835.
- Boonman, P. e Lansing, P. (2011). Selecting Candidates for Expatriation: Is It Unethical for Companies to Use Gender as a Factor? *Employee Relations Law Journal*, Vol. 37, n.º 2, Autumn 2011.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. e Vernon, G. (2011). *International human resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, 3rd Edition.
- Brewster, C. E Harris, H. (1999). The coffee-machine system: How international selection really works. *International Journal of Human Resource Management*, 10, pp 488-500.
- Cabral-Cardoso, C., Gomes, J., Cunha, M., Rêgo, A., Cunha, R., e Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo, 1ª Edição.
- Caetano, A. E Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos- contextos, processos e técnicas*. RH Editora, 3ª edição.
- Carol, L., Ting, L. e Hsiao, L.(2012) A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, 22, No. 64, pp 189-207.
- Cerdin, J. (2012). Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *Gestion*, vol.37, pp 6-14.
- Camara, P. (2011). *A expatiação em Portugal*. RH Editora.
- Camara, P. (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. D. Quixote, 2ª Edição.
- Canclini, N. (2003). *A globalização imaginada*. Editora Iluminuras, Ltda.
- Castanheira, F., Chambel, M., Lopes, S. e Sobral, F. (2011). Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: tratamento idêntico para respostas semelhantes. *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*, Cap. 1, pp 21-51, Editora RH.
- Carol, L., Hsiao-Wen, L. e Ting-Chun, L. (2012). A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, 22 (2012), pp. 189-207.
- Castanheira, F. e Marques-Pinto, A. (2011). *Eustress, savoring e bem-estar em trabalhadores temporários*. *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*, Cap. 6, pp 143-163, Editora RH.

- Ceitil, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Edições Sílabo, Lda.
- Chambel, M. (2011). Motivos dos trabalhadores temporários e o seu bem-estar no trabalho. *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*, Cap. 2, pp 53-74, Editora RH.
- Chambel, M. e Curral, L. (2011). Diferentes níveis de troca social nos trabalhadores temporários: a empresa, o líder e a equipa. *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*, Cap. 4, pp 91-110, Editora RH.
- Chambel, M. e Fontinha, R. (2011). A dupla relação do emprego dos trabalhadores temporários: a agência e a empresa utilizadora. *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*, Cap. 3, pp 75-90, Editora RH.
- Chambel, M. e Sobral, F. (2012). Da insegurança de emprego à empregabilidade. *RH Magazine - a gestão de pessoas em revista*, n.º83, Nov-Dez, pp 72-73.
- Chambel, M. e Sobral, F. (2011). A empregabilidade dos trabalhadores temporários: um substituto da segurança de emprego?. *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*, Cap. 5, pp 111-142, Editora RH.
- Chang, Y., Gong, Y. e Peng, M. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 2012, Vol, 55, n.º 4, 927-948.
- Cherng, H., Hua, L., Rong, J. E Shih, Y. (2012). The impacts of expatriate selection criteria on organizational performance in subsidiaries of transnational corporate. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2012/Rovaniemi/ACACOS/ACACOS-18.pdf>
- Chew, J. e Debowski, S. (2008). Developing an Effective Repatriation Strategy for MNC: A Model and Tools for International Human Resource Management. *Journal of Comparative International Management*, 2008, Vol. 11, n.º 2, pp.3-21.
- Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), pp. 1-30.
- Cieri, H. e McNulty, Y. (2011). Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. *Management International Review* (2011) 51:897-919.
- Coelho, J. e Ribeiro, T. (2012). A estratégia dos recursos humanos na gestão internacional: «em roma sê romano». *RH Magazine - a gestão de pessoas em revista*, n.º 78, Jan-Fev, pp.22-27.

- Coiteiro, C. (2008). O Papel da formação Profissional no desenvolvimento do capital humano das Organizações. *RH 21 – Gestão de Activos Humanos no século 21*, pp 205-221, Editora RH.
- Cseh, M. e Rosenbusch, K. (2012). The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: a family system theory perspective. *Human Resource Development International*, Vol. 15, n.º 1, February 2012, 61-77.
- Culpepper, R. e Mitrev, S. (2012). Expatriation in Europe: Factors and Insights. *The Journal of International Management Studies*, Vol. 7, n.º 1, April, 2012, pp. 158-167.
- Cunha, M. e Rego, A. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Editora RH, Lda.
- Dasari Saritha, Dasari, Suresh e Gupta, N. (2012). Expatriation: The Solution or the Problem?. *Journal of Law, Policy and Globalization*, Vol. 2, pp 7-17.
- Deng, P. (2012). Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies: Determinants and implications. *Organ Dyn* (2012), <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.08.007>
- Devezas, T. e Rodrigues, J. (2007). *Portugal: o pioneiro da globalização*. Centro Atlântico, Lda., 2º edição.
- Diz, H. e Teixeira, S. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Publisher Team.
- Dobrai, K., Farkas, F., Karoliny, Z. e Poór, J. (2012). Knowledge transfer in multinational companies – evidence from Hungary. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, n.º 3, 2012.
- Domingos, N., Kumar, R. E Matos, J. (2011) *Precários em Portugal entre a fábrica e o cal center*. Edições 70, Lda.
- Donohue, R. e Lee, L. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, N.º 6, March 2012, 1197-1215.
- Duarte, A. (2011). As faces precárias da flexibilidade. *Precários em Portugal entre a fábrica e o cal center*, Cap. 1, pp 15-25, Edições 70 Lda.
- Elmadssia, T.H. e Hosni, M. (2012). Impact of intercultural training on the development of intercultural competences. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 1, n.º 2, pp 35-47.
- Emmerik, I. e Euwema, M. (2009). The international assignments of peacekeepers: what drives them to seek future expatriation. *Human Resource Management*, January–February 2009, Vol. 48, n.º 1, pp. 135-151.

- Finuras, P. (2003). *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Edições Sílabo, Lda.
- Fonseca, M. (2004). Estratégias empresariais, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, pp. 82-89.
- Freeman, S. e Lindsay, S. (2012). The effect of ethnic diversity on expatriate managers in their host country. *International Business Review*, 21, (2012), pp. 253-268.
- Giddens, A. (1994). Admirável mundo novo: o novo contexto da política. *Cad. CRH., Salvador*, n.21. pp. 9-28, jul./dez. 1994.
- Howe-Walsh, L. e Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n.º 2, February 2010, 260–273.
- Hu, M. e Xia, J. (2010). A preliminary research on self-initiated expatriation as compared to assigned expatriation. *Canadian Social Science*, Vol. 6, N.º 5, 2010, pp. 169-177.
- Isidoro, R., Kabst, R. e Schwens, C. (2011). Human resource management and early internationalization: is there a leap-frogging in international staffing?. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, n.º 10, June 2011, 2167-2184.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Jaussaud, J., Nunes, L. e Vasconcelos, I. (2012). Expatriation, careers and resource based view: a critical study based on power. *Amazon, Organizations and Sustainability*, Vol. 1, n.º 1, Jan./Jun. 2012, pp. 61-78.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kovács, I. (2002). *As metamorfoses do Emprego: ilusões e problemas da sociedade de informação*. Celta Editora, 1ª Edição.
- Krugman, P. (2012). *Acabem com esta crise já!*. Editorial Presença, 2ª edição.
- Krugman, P. (2009). *O regresso da economia da depressão e a crise actual*. Editorial Presença, 3ª edição.
- Luring, J. e Selmer, J. (2012). Reasons to expatriate and work outcomes of self-initiated expatriates. *Personnel Review*, Vol. 41, n.º 5, 2012, pp. 665-684.
- Leite, A. (2010). A internacionalização da economia portuguesa. *Relações internacionais*, Dezembro: 2010, 28, pp.119-132.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e globalização de empresas*. Edições Sílabo.

- Mateus, A. (1998). *Economia portuguesa*. Editorial Verbo, 2ª edição.
- McLean, G. e Nery-Kjerfve, T. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know?. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, Iss: 6, pp. 614-629.
- Neves, J. (2011). *As 10 questões da crise*. Dom Quixote.
- Norwood, D. e Stai, B. (2011). Expatriation and international business. *Proceedings of the Academy of Studies in International Business*, Vol. 11, n.º 1, pp. 29-33.
- Palma, P. (2008). Capital empreendedor: ferramenta estratégica para a competitividade. *RH 21 – Gestão de Activos Humanos no século 21*, pp 71-83, Editora RH.
- Pereira, P. (2012). *Portugal: dívida pública e défice democrático*. Relógio D'Água Editores, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Rebelo, G. (2004). *Flexibilidade e precaridade no trabalho: análise e diagnóstico*. Fundação Ciência e Tecnologia, Ministério da ciência e do Ensino Superior.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. RH Editora.
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.
- Rosier, B. (2001). *As teorias das crises económicas*. Editorial Bizâncio Lda.
- Santos, B. S. (2001). Os Processos da globalização, in Santos, Boaventura de Sousa (org.), *Globalização: fatalidade ou utopia?*. Porto: Edições Afrontamento.
- Shah, D., Thite, M. e Wilkinson, A. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies - a conceptual framework. *Journal of World Business*, 47, (2012), pp. 251-258.
- Simões, V. (1996). O processo de globalização: implicações para Portugal. *Conselho Económico e Social*.
- Solimano, A. (2010). *International migration in the age of crisis and globalization*. Cambridge University Press.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Editora McGraw-Hill, Lda.

Anexos/Apêndice

Anexo 1 - Guião de entrevista ao Departamento de Recursos Humanos das empresas Internacionalizadas

O vosso Grupo é composto por diversas áreas de atuação sendo um dos valores o crescimento do Grupo. A Internacionalização faz parte do vosso grupo, pois estão noutros países.

- 1- Há quanto tempo iniciaram este processo de internacionalização do Grupo?
Quais os países por onde começaram e onde estão atualmente? Como foi todo este processo?
- 2- A internacionalização é vista pelo vosso grupo como um desafio? Qual é para o vosso Grupo a importância da internacionalização?
- 3- O facto de se terem internacionalizado foi uma consequência direta da globalização e da abertura dos mercados?
- 4- O facto de se internacionalizarem trouxe mudanças em algumas áreas?
- 5- Quando decidiram internacionalizarem-se a gestão de Recursos Humanos conjuntamente com a empresa definiram alguma estratégia de gestão internacional de Recursos Humanos?
- 6- Há quanto tempo enviam expatriados para as filiais? Este envio tem sido crescente? Nos tempos atuais são cada vez mais os expatriados a irem para as vossas filiais?
- 7- O envio de expatriados, a internacionalização do grupo teve alguma implicação na gestão de recursos Humanos?

- 8- Porque é que enviam expatriados de cá para trabalhar nas filiais? Que objetivos tem quando enviam expatriados? Quais as razões desse envio?
- 9- Neste momento sabe-me dizer quanto expatriados tem e em que países? Que funções desempenham? Qual a duração média que um expatriado está em missão nos projetos internacionais?
- 10- Como definem a política de expatriação? Já tem critérios definidos?
- 11- Como recrutam e selecionam os expatriados a enviar? Os expatriados que tem são colaboradores que já trabalhavam cá ou são recrutados de novo? Já alguma vez recorreram a empresas de trabalho temporário para selecionar o expatriado que vai para este ou aquele projeto internacional?
- 12- Quando selecionam dentro do grupo que critérios utilizam? Como conduzem este processo? Que traços, características, competências deve ter para poder ser expatriado? O expatriado quando é selecionado que características tem que ter? Quem está envolvido neste processo de seleção? Que meios utilizam?
- 13- Quando pretende enviar expatriados para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil os critérios de seleção são os mesmos que se estivessem a recrutar aqui para Portugal?
- 14- Quando recrutam para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil quer seja para Portugal ou para Projetos internacionais como expatriados os candidatos tem que ter todos eles as mesmas competências técnicas independentemente de ser para trabalhar cá ou nas filiais?
- 15- Depois de selecionarem o expatriado vai logo para o país para onde vai ser expatriado ou ainda demora? Como é este processo?

- 16- Quando está selecionado o expatriado, portanto já se sabe quem vai para o projeto internacional ele é preparado, é lhe dada alguma formação? Essa formação que é dada aos expatriados antes de partirem é igual para todas as funções ou varia consoante a função? Quem dá essa formação? É interna ou é uma entidade externa?
- 17- Ao longo do percurso do expatriado é lhe dada formação na filial onde está? Como é definida essa formação? É uma formação geral ao longo do processo de expatriação ou varia consoante as necessidades de cada função?
- 18- Em termos de formação para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil quer seja em Portugal ou em Projetos internacionais, nas filiais as formações dadas são as mesmas nestas funções ou variam consoante se expatriado ou não? Se variam em função de quê, que critérios usam para definir em Portugal para as mesmas funções a formação x e nas filiais para as mesmas funções formação y?
- 19- Em termos de formação para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil falamos de um plano de formação coletivo ou individual do expatriado?
- 20- Como definem os planos de formação nas filiais? Como detetam necessidades de formação?
- 21- Que importância é dada á formação no contexto de trabalho? Como é vista a formação por parte do vosso Grupo? Ela tem impacto na produtividade de cada colaborador quer seja expatriado ou não? No caso de expatriados com a mesma

função por exemplo a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil eles são mais ou menos produtivos estando na empresa mãe, Portugal ou como expatriado? Tem ideia desses dados? Que impacto tem a formação na produtividade?

22- O processo de avaliação de desempenho também usado na expatriação? Se sim como avaliam os expatriados?

23- Em termos de avaliação de desempenho para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil a avaliação de desempenho é feita de igual modo quer seja na empresa mãe ou quer seja expatriado?

24- O sistema de avaliação de desempenho para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil é o mesmo quer seja na empresa mãe ou quer seja expatriado?

25- Que método é usado na avaliação de desempenho? O que avaliam dentro da função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil? O facto de ser expatriado com a mesma função tem o mesmo critério, exigências quando são avaliados? Quem avalia nestas funções?

26- Existe algum caso em que o expatriado não aguentou o processo e teve que regressar mais cedo? Se sim porque é isso aconteceu? Como se lida com isso?

27- Como é todo o processo de repatriação? Os colaboradores voltam para a mesma função? Adaptam-se bem?

28- Atualmente a gestão de recursos humanos vive um desafio com este processo de internacionalização e expatriação?

- 29- Que impacto detém hoje estas práticas de gestão de recursos humanos como o recrutamento, a seleção, avaliação de desempenho e a formação neste cenário de internacionalização e expatriação?
- 30- Vivemos atualmente num cenário de crise, de precariedade laboral e de expatriação, qual a importância destas práticas que falamos para a gestão de recursos humanos nos tempos de hoje? E para os colaboradores que hoje são e amanhã não, que hoje são expatriados e amanhã não?
- 31- Sente que a gestão de recursos Humanos está a mudar? Porquê?

Anexo 2 - Guião Entrevista ao Responsável Recrutamento e Seleção das Empresas Trabalho Temporário

A abertura de mercados tem levado a que muitas empresas se internacionalizem.

- 1- Nos tempos atuais tem sentido um aumento na internacionalização das empresas?
- 2- As ofertas de emprego que chegam até á vossa empresa têm sido mais para Portugal ou para fora? Existe um crescente pedido por parte das empresas de trabalhadores para fora? Se sim porquê?
- 3- Quando as empresas enviam uma oferta para cá para selecionar um candidato para determinada função elas enviam os requisitos que pretendem para aquela função?
- 4- Como se desenrola o processo a partir da definição dos requisitos para a função? Como colocam o anúncio? Onde colocam normalmente? Fazem distinção entre anúncios nacionais e internacionais?
- 5- No caso de serem trabalhadores para outros países, também enviam os requisitos pretendidos?
- 6- No caso de uma oferta de trabalhadores para projetos internacionais que competências são pedidas em termos de adaptação a um novo país? Elas são mencionadas nos requisitos? Quanto tempo tem em média a duração do projeto?

- 7- Já selecionaram colaboradores que trabalhavam cá na empresa alguns para irem para uma das filiais que a empresa tem a nível internacional? Se sim que critérios utilizam? Como conduziram este processo? Que traços, características, competências deve ter um colaborador para poder ser expatriado? Que característica tem que ter o expatriado quando é selecionado? Quem está envolvido neste processo de seleção? Que meios utilizam?
- 8- Quando uma empresa lhes pede para selecionar para uma oferta de servente de construção civil, de diretor de obra ou Eng.º Civil os requisitos são os mesmos quer seja para Portugal?
- 9- Quando recrutam para a função de servente de construção civil, para a função de diretor de obra ou para a função de Eng.º Civil quer seja para Portugal ou para Projetos internacionais os candidatos tem que ter todos eles as mesmas competências técnicas? E as competências comportamentais?
- 10- Num processo de seleção como avaliam a capacidade de adaptação de um expatriado para um projeto internacional? Como avaliam competências técnicas? Como avaliam as comportamentais? Como selecionam em função disso?
- 11- O processo de seleção de um expatriado é igual para todos ou depende da área de atuação da empresa?
- 12- Que sector recorre mais à vossa empresa para selecionar candidatos para projetos internacionais?
- 13- Como são selecionados na construção civil? Este sector recorre muito a empresas de trabalho temporário?
- 14- Quando entrevistam um candidato que poderá ser ou não o escolhi por vós para um projeto internacional qual o motivo que os move em grande parte a concorrer

à oferta? Nos tempos que vivem de crise e precariedade laboral são muitos os candidatos a estas ofertas?

15- Depois de selecionarem o expatriado vai logo para o país para onde vai ser expatriado ou ainda demora? Como é este processo?

16- Quando está selecionado o expatriado, portanto já se sabe quem vai para o projeto internacional ele é preparado?

17- Existe um acompanhamento da vossa parte ao candidato expatriado ou depois de selecionado é da responsabilidade da empresa?

18- Existem processos de expatiação em que o candidato vem embora antes do tempo?

19- Atualmente a gestão de recursos humanos vive um desafio com este processo de seleção de candidatos para projetos internacionais?

20- Que impacto detém hoje esta prática de gestão de recursos humanos neste cenário de internacionalização e expatiação?

21- Vivemos atualmente num cenário de crise, de precariedade laboral e de expatiação, qual a importância de uma boa seleção de um candidato para a gestão de recursos humanos nos tempos de hoje?

22- Sente que a gestão de recursos Humanos está a mudar? Porquê?

Anexo 3- Questionário aos expatriados

Integrado no mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, está a ser desenvolvida a dissertação do mestrado com o objetivo de perceber o impacto de práticas de gestão de recursos humanos nos tempos atuais de crise, precaridade laboral e de expatriação. O objetivo deste estudo é contribuir para melhorar a gestão de Recursos Humanos, levar á reflexão das empresas acerca dos modos de gerir pessoas bem como perceber o sentimento e os motivos dos colaboradores de hoje a quando a aceitação de projetos internacionais. Por outro lado, pretende-se perceber que impacto tem nos tempos atuais as práticas de gestão de Recursos Humanos e que contributo poderão ter quer no sucesso da empresa quer no sucesso do colaborador.

Deste modo agradeço o preenchimento de todas as perguntas do questionário garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas. Apelo á vossa sinceridade e honestidade durante o preenchimento das mesmas.

Dados Pessoais:

Sexo: ☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: ☐ <18 anos

☐ 18 anos a 28 anos

☐ 29 anos a 39 anos

☐ 40 anos a 50 anos

☐ 51 anos a 61 anos

☐ > 61 anos

Estado Civil: ☐ Solteiro/a

☐ Casado/a

☐ Divorciado/a

☐ Viúvo/a

☐ Outro

Sempre fez parte dos seus planos fazer parte de projetos internacionais?

Sim ☐

Não ☐

Já trabalhou fora de Portugal antes de ter abraçado este projeto internacional?

Sim ☐

Não ☐

Há quanto tempo se encontra a trabalhar neste país estrangeiro?

<6 meses ☐ 6 a 12 mese ☐ 1 ano a 2 anos ☐ 2 anos a 3 anos ☐ 3 anos a 4 anos ☐ >4 anos ☐

Já trabalhava nesta empresa antes de abraçar este projeto internacional?

Sim ☐

Não ☐

Questionário aos expatriados

Qual a função que desempenha?

Como surgiu a oportunidade para abraçar um projeto internacional?

Fui eu que mostrei
interesse à empresa em
ir para fora

☐

Foi a empresa que
me perguntou se eu
queria ir

☐

Foi a empresa que
disse que tinha que
ir

☐

Outros

☐

Se respondeu outros, quais?

Qual a principal razão que o levou a abraçar este projeto?

Sustentar a família

☐

Não ter trabalho em Portugal

☐

Crise que se vive em Portugal

☐

Interesse em trabalhar fora de Portugal

☐

Necessidade da Empresa

☐

Membros de família também já lá estavam

☐

Dificuldades económicas

☐

Outros

☐

Se respondeu outros, indique qual ou quais os motivos:

Os colegas de trabalho que tem aí são mais Portugueses ou de outras nacionalidades?

Portugueses ☐

Outras Nacionalidades ☐

Este projeto internacional que abraçou permitiu-lhe levar os familiares?

Sim ☐

Não ☐

Se respondeu não, indique o motivo pelo qual não levou a família:

Questionário aos expatriados

Responda as seguintes questões tendo em conta que os números de **1 a 6** correspondem a:

- 1- Discordo totalmente**
- 2- Discordo bastante**
- 3- Discordo**
- 4- Concordo**
- 5- Concordo bastante**
- 6- Concordo totalmente**

Responda por favor a todas as questões **assinalando apenas uma** resposta para cada pergunta.

1- Sinto que as empresas têm apostado em criar filiais no estrangeiro	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2- Sinto que o número de pessoas que têm vindo trabalhar para fora têm aumentado.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3- Sinto que o principal motivo que leva as pessoas a vir trabalhar para fora se deve á falta de trabalho em Portugal.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4- Um projeto internacional é importante para as pessoas se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5- Sinto que a seleção de pessoas que vêm para fora é muito importante para o sucesso de um projeto internacional	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6- Sinto que o recrutamento e a seleção são muito importantes para o sucesso do projeto.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7- Quando vim para este projeto senti que o primeiro critério de seleção foram as competências técnicas para desempenhar o trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
8- A seleção de um candidato para projetos internacionais preocupa-se apenas com as competências profissionais.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
9- No processo de seleção nunca avaliaram as minhas competências comportamentais.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
10- Antes de partir para este projeto internacional tive formação que me deu a conhecer a cultura do país para onde vinha.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
11- Antes de partir para este projeto internacional tive formação sobre o país: os hábitos, os costumes e alimentação.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
12- Antes de partir para este projeto deram-me uma formação básica sobre o que iria encontrar e o que iria precisar quando chegasse	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
13- Antes de partir tive formação da língua do país para onde vim	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
14- Quando cheguei aqui ao país senti muita diferença na cultura	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

15- Quando cheguei adaptei-me bem ao país e aos colegas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
16- Sinto apoio no país por parte da empresa e dos colegas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
17- Estou a par do que se vai passando em Portugal	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
18- Quando cheguei cá continuei a ter formação	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
19- Costumo conversar com outras pessoas que também foram para países estrangeiros	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
20- Partilho experiências, busco orientações, converso com outras pessoas para saber como agir em tempo real	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
21- Tenho formações coletivas com os outros colegas aqui no país	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
22- Quando sinto necessidade de formação sou eu que digo a formação que preciso	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
23- A formação é importante para o desempenho das minhas funções	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
24- Sou avaliado no trabalho que desenvolvo pelo meu superior	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
25- Sinto que o meu desempenho é influenciado pelas diferentes culturas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
26- O meu superior hierárquico diz-me o que devo melhorar no meu trabalho	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
27- Tenho objetivos de trabalho para cumprir	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
28- Conheço pessoas que tiveram em projetos internacionais que não chegaram ao fim	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
29- Penso muitas vezes como vai ser quando voltar a Portugal	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
30- Sei que quando voltar tenho um lugar á minha espera	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
31- Vejo que a repatriação das pessoas para Portugal vai ser um desafio para a Gestão de Recursos Humanos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
32- Sinto que a formação devia ser mais intensa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
33- Sinto que devíamos ser avaliados pelo desempenho da nossa função	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
34- Sinto muitas vezes vontade de abandonar este projeto internacional	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
35- Sinto que aquilo que aprendi será importante para mim	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
36- Sinto que se um dia mudar de empresa ou for trabalhar para outro sítio sou mais capaz por ter abraçado este projeto	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
37- Sinto que o recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e a formação que tive tem impacto naquilo que aprendi e que se um dia for trabalhar para outra empresa terei mais ferramentas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
38- Sinto que há muita rotatividade nas empresas e que as práticas de recursos humanos tem um impacto grande nos tempos que	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

vivemos	
39- Tenho receio de voltar para Portugal e não ter trabalho	<div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> <div>6</div> </div> <div> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
<div> Como define e avalia este projeto internacional? </div> <div> <hr/> <hr/> <hr/> </div>	